

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKLİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve FİNANSMAN PROGRAMI

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve
UYGULAMA ÖRNEKLERİ

HAZIRLAYAN
EMİNE ÇELİK

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SEMRA ÖNCÜ

MANİSA-2019

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKLİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve FİNANSMAN PROGRAMI

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve
UYGULAMA ÖRNEKLERİ

HAZIRLAYAN
EMİNE ÇELİK

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SEMRA ÖNCÜ

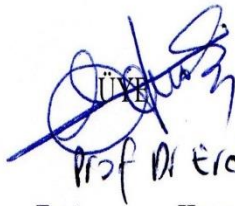
MANİSA-2019


TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 03/07/2019 tarih ve 23/21 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emine ÇELİK'in "**İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**" konulu tezi incelenmiş ve aday 23/07/2019 tarihinde saat 13:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **60** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	OY BİRLİĞİ	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	


Prof. Dr. Erdal Özkol

BAŞKAN
Prof. Dr. Semra Öncü


ÜYE
Doç. Dr. Nilgün Bayar


Evet Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

24/06/2019

Adı Soyadı

EMİNE ÇELİK

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Risk kavramı, insanoğlunun var olmasından bu yana yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş olup günümüz işletmelerinin kuruluş anlarından itibaren karşılaşılabileceği birçok farklı riskler de mevcuttur. Bu sebeple risklere karşı insanlar nasıl kendilerine koruyucu tedbirler geliştiriyorlarsa, işletmeler de maruz kaldıkları bu farklı risklere karşı modern yönetim teknikleri geliştirmektedirler. Son zamanlarda bu yönetim teknikleri arasında işletmeler tarafından en çok tercih edileni Kurumsal Risk Yönetimi olmuştur. KRY, İşletmelerin sürdürülebilir kârlılıklarını maksimize etmelerine engel olabilecek finansal, operasyonel, çevresel ve stratejik risklere karşı işletmenin avantaj elde etmesini sağlamakta ve rakiplerine karşı üstünlüklerini de geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu tez çalışması sırasıyla, “Risk”, “Risk Yönetimi” ve “Kurumsal Risk Yönetimi” hakkında teorik bilgiler verilerek sanayi işletmelerinde yapılacak analiz çalışmalarının sonuçlarına göre, birçok riske karşı işletmelerin bütünsel bir yaklaşım sergilemeleri durumunda işletme içi ve dışı performanslarının artacağı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Risk, Risk Yönetimi, Geleneksel Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, COSO KRY 2017 Çerçevesi

ABSTRACT

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN BUSINESS AND APPLICATION EXAMPLES

The concept of risk is the existence of human beings has become an indispensable part of life since may experience moments of today's business since its foundation is available in many different risks. This is why risk people against themselves how they develop their business in modern management techniques when developing protective measures against the various risks to which they are exposed. Lately the most preferred among these management techniques by businesses has been the Enterprise Risk Management. ERM, businesses that may prevent them from maximizing their sustainable profitability financial, operational, give them the benefit of business against environmental and strategic risk and helps to develop their superiority over its competitors.

In order of this thesis, "Risk", "Risk Management" and "Enterprise Risk Management" about the theoretical knowledge was seen giving industrial enterprises in accordance with the analysis results will be done in-house business if they adopt an integrated approach of business against the many risks and would increase non-performance.

Key Words: Risk, Risk Management, Traditional Risk Management, Enterprise Risk Management, COSO ERM 2017 Framework

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecindeki değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı birçok kiőiyeye teőekkürlerimi bildirmek istiyorum. Öncelikle yüksek lisans tezimin hazırlanması aşamalarında emek veren, hoőgörü ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve akademik hayatı boyunca edindiği bilgi ve deneyimlerini tez çalıőmama da yansıtarak bilimsel anlamda gelişimime katkıda bulunan saygıdeğer tez danıőmanım Sayın Pof. Dr. Semra ÖNCÜ' ye, araőtırmalarım sırasında fikir ve bilgi desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Nilgün KAYALI' ya ve Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü' nden Sayın Prof. Dr. Ahmet Erdal ÖZKOL' a saygılarımı ve teőekkürlerimi sunuyorum.

Hayatım ve tez çalıőmam boyunca manevi ve maddi açıdan yanımda olan, beni destekleyen sevgili aileme, motivasyon, azim gücü veren ve desteklerini benden esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma da teőekkürlerimi sunuyorum.

SMMM EMİNE ÇELİK
MANİSA, 2019

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
YEMİN METNİ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xviii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xx
KISALTMALAR	xxi
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: RİSK ve RİSK YÖNETİMİ.....	5
1.1.RİSK ve RİSK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.2.RİSK KAVRAMI	7
1.2.1.Riskin Tanımı	7
1.2.2.Riskin Türleri.....	11
1.2.3.Risk Düzeyini Belirleyen Etmenler	13
1.3.RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI	14
1.4.RİSK YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ.....	17
1.4.1.Risk Yönetiminin Kurgulanması	17
1.4.1.1.Risklerin Belirlenmesi.....	17
1.4.1.1.1.Misyon, Vizyon ve Değerler	18
1.4.1.1.2.İç ve Dış Koşullar	18
1.4.1.1.3.Risk Evreni	18
1.4.1.1.4.Riskleri Belirleme Şekilleri	19
1.4.1.2.Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	20
1.4.1.2.1.Kontrol Türleri	23
1.4.1.2.2.Riskleri Karşılama Yöntemleri.....	23
1.4.1.3.Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi	24
1.4.1.3.1.Üst Yönetici.....	25

1.4.1.3.2.Risk Yöneticisi	25
1.4.1.3.3.Risk Yetkilisi	26
1.4.1.3.4.Risk Sorumluları.....	26
1.4.2.Risk Kütüğünün Oluşturulması	27
1.4.2.1.Risk Kütüğünün Unsurları	27
1.4.2.2.Risk Kütüğünün Güncellenmesi	28
1.5.RİSK YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	29
1.5.1.Risk Yönetiminin Planlaması	29
1.5.2.Riskin Tanımlanması	29
1.5.3.Niteliksel Risk Analizi.....	31
1.5.4.Niceliksel Risk Analizi	32
1.5.5.Riske Karşı Stratejilerin Geliştirilmesi	33
1.5.5.1.Riski Göze Alma Stratejisi.....	33
1.5.5.2.Riski Azaltma Stratejisi	33
1.5.5.3.Risk Transferi.....	34
1.5.5.4.Riskten Kaçınma	34
1.5.6.Sistemin Yönetilmesi.....	35
1.6.İŞLETMELERDE RİSK YÖNETİM İHTİYACI ve FAYDALARI.....	35
2.BÖLÜM: KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ	40
2.1.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI.....	40
2.2.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....	47
2.3.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİ KISITLAYAN UNSURLAR.....	49
2.3.1.Kararlar	49
2.3.2.Sorunlar.....	50
2.3.3.Kötü Niyet.....	50
2.3.4.Maliyet ve Kazanç Arasındaki İlişki	50
2.3.5.Yönetim Engeli	51
2.4.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ	52
2.4.1.İç Kontrol Ortamının Oluşturulması.....	54
2.4.2.Hedeflerin Belirlenmesi	56

2.4.3.Olayları Tanımlama	58
2.4.4.Risklerin Değerlendirilmesi	60
2.4.5.Risk Tutumu	61
2.4.6.Kontrol Faaliyetleri	62
2.4.7.Bilgi ve İletişim	64
2.4.8.İzleme.....	66
2.5.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN OLGUNLUK SEVİYELERİ	68
2.6.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....	70
2.6.1.Hedeflerin Belirlenmesi	71
2.6.2.Mevcut Durum Analizi	72
2.6.3.Hedef Yapının Belirlenmesi	73
2.6.4.Fark Analizi ve Planlama.....	74
2.6.5.KRY Dönüşüm Sürecinin Uygulanması.....	75
2.6.5.1.Görev ve Sorumlulukların Oluşturulması	75
2.6.5.2.Belge ve Dökümanların Belirlenmesi	82
2.6.5.3.Yöntemlerin Seçimi	83
2.6.5.4.Eğitim.....	84
2.6.5.5.İyileştirme Faaliyetleri	84
2.7.KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ	85
2.7.1.Risklerin Tanımlanması	88
2.7.2.Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi.....	88
2.7.2.1.Mevcut Kontrollerin İncelenmesi	90
2.7.2.2.Etkiler ve İhtimal.....	90
2.7.2.3.Analiz Tipleri	91
2.7.2.3.1.Kalitatif Analiz.....	92
2.7.2.3.2.Yarı-kantitatif Analiz	93
2.7.2.3.3.Kantitatif Analiz.....	93
2.7.2.4.Duyarlılık Analizi	94
2.7.3.Risklerin Önceliklendirilmesi	94
2.7.4.Risklere Göre Çözümlerin Oluşturulması ve Uygulanması	96
2.7.5.Sürecin Sürekli Takip Edilmesi ve Gözden Geçirilmesi	101

2.7.6.İletişim ve Danışma	102
2.8.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE TERCİH EDİLEN RİSK TİPLERİ	103
2.8.1.I.Tip: Risk Silo Yönetimi	104
2.8.2.II.Tip: Entegre Risk Yönetimi	105
2.8.3.III.Tip: Risk ve Değer Yönetimi.....	106
2.8.4.IV.Tip: Stratejik Risk Yönetimi	106

3.BÖLÜM: İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN

UYGULANMASI..... 109

3.1.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDAKİ PRATİK KONULAR..... 109

3.1.1.KRY' ni Bir Şampiyon Olarak Gösterme.....	109
3.1.2.KRY' ni Kurum Kültürünün Bir Parçası Yapmak.....	109
3.1.3.Organizasyonun Tüm Olası Risklerini Belirleme.....	110
3.1.4.Operasyonel ve Stratejik Risklerin Miktarını Saptama	110
3.1.5.Riskleri Entegre Etme	110
3.1.6.Uygunsuz Risk Transfer Mekanizmaları	111
3.1.7.Sürecin İzlenmesi.....	111
3.1.8.Yavaş Bir Şekilde Başla- Başarılarla Dayan	111

3.2.BAŞARILI KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BASAMAKLARI..... 112

3.3.İŞLETMELERDE KRY' NİN BAŞARI KOŞULLARI 119

3.4.İŞLETMELERİN KRY' NE İHTİYAÇ NEDENLERİ 120

3.5.KRY' NİN İŞLETMELERE FAYDALARI 125

3.6.KURUMSAL RİSK YÖNETİM STANDARTLARI 129

3.6.1.Dünya' da KRY Standartları.....	129
3.6.1.1.COSO Standartları	130
3.6.1.2.Sarbanes-Oxley Kanunu	130
3.6.1.3.Avrupa Birliği 8. Direktifi.....	132
3.6.1.4.The Australian/ New Zealand 4360-2004 Standardı.....	132
3.6.1.5.BASEL II	134
3.6.1.6.OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	134

3.6.1.7.Standard & Poor’s Kurumsal Risk Yönetim Kriteri	135
3.6.1.8.FERMA Risk Yönetimi Standartları.....	136
3.6.2.Türkiye’ de KRY Standartları.....	138
3.6.2.1.TTK Düzenlemeleri	138
3.6.2.2.Sermaye Piyasası Kurulu ve BDDK Düzenlemeleri.....	139
3.7.2017 YILI COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİM GÜNCELLEMESİ.....	140
3.7.1.Kurumsal Risk Yönetiminin Güncelleme Projesinin Gelişimi ve Kapsamı .	141
3.7.2. 2017 Yılı Güncellenen COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri ve Boyutları	143
3.7.2.1.Yönetişim ve Kültür Bileşeni.....	144
3.7.2.1.1.Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Yerine Getirmesi.....	145
3.7.2.1.2.Operasyonel Yapının Oluşturulması	145
3.7.2.1.3.Arzu Edilen Kültür Yapısının Tanımlanması.....	146
3.7.2.1.4.Temel Değerlere Olan Bağlılığın Gösterilmesi.....	146
3.7.2.1.5.Yetenekli Personelin Kazanılması, Geliştirilmesi ve Elde Tutulması.....	146
3.7.2.2.Strateji ve Hedef Belirleme Bileşeni.....	147
3.7.2.2.1.İş Ortamını Analiz Etme.....	148
3.7.2.2.2.Risk İştahının Belirlenmesi	148
3.7.2.2.3.Alternatif Stratejileri Değerlendirme.....	148
3.7.2.2.4.İş Hedeflerini Oluşturma	149
3.7.2.3.Performans Bileşeni	149
3.7.2.3.1.Risklerin Belirlenmesi	150
3.7.2.3.2.Risk Şiddetlerinin Değerlendirilmesi	150
3.7.2.3.3.Risklerin Önceliklendirilmesi.....	150
3.7.2.3.4.Risk Cevaplarının Uygulanması.....	150
3.7.2.3.5.Portföy Bakış Açısının Geliştirilmesi.....	151
3.7.2.4.Gözden Geçirme ve Revizyon Bileşeni	151
3.7.2.4.1.Önemli Değişiklikleri Değerlendirme	152
3.7.2.4.2.Risk ve Performansı Gözden Geçirme	152
3.7.2.4.3.Kurumsal Risk Yönetiminde İyileştirmeleri Takip Etme.....	153

3.7.2.5.Bilgi, İletişim ve Raporlama Bileşeni	153
3.7.2.5.1.Bilgi Yönetim Sisteminin Güçlendirilmesi	154
3.7.2.5.2.Riske İlişkin Bilginin İletilmesi	154
3.7.2.5.3.Risk, Risk Kültürü ve Performans İle İlgili Raporlama Yapmak....	154
3.8.COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ 2004-2017 YILI AÇISINDAN YAPILAN KIYASLAMA	154

4. BÖLÜM: KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SANAYİ

İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	161
4.1.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	161
4.2.ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ	166
4.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI ve ANA KÜTLE.....	167
4.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	168
4.5.ARAŞTIRMA BULGULARI ve SONUÇLARI	169
4.5.1.Araştırma Kapsamında Yer Alan Kurumların Yapısal Özellikleri ve Değerlendirmeleri	169
4.5.2.Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetim, Kurumsal Risk Yönetim Uygulamalarına Verilen Önemin Analizi ve Değerlendirmeleri	178
4.5.2.1.ABC Faktoring Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	180
4.5.2.2.Anadolu Grubu Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	182
4.5.2.3.Anadolu Efes Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	185
4.5.2.4.Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	188
4.5.2.5.Arçelik Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	194
4.5.2.6.Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	201

4.5.2.7.Aygaz Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	208
4.5.2.8.Coca Cola İçecek Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	213
4.5.2.9.Doğan Şirketler Grubu Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	219
4.5.2.10.Enka İnşaat ve Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	225
4.5.2.11.Halk Sigorta Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	228
4.5.2.12. Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	231
4.5.2.13.Lider Faktoring Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	233
4.5.2.14.Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	239
4.5.2.15.Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	242
4.5.2.16.TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	246
4.5.2.17.Tat Gıda Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	253
4.5.2.18.Tüpraş Türkiye Petrol Rafineleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	256
4.5.2.19.Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	266
4.5.2.20.Türk Traktör ve Ziraat Makineleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	274
4.5.2.21.Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	280

4.5.2.22.Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	286
4.5.2.23.Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	292
4.5.2.24.Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	296
4.5.2.25.Yapı ve Kredi Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	304
4.5.3.Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	312
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	316
KAYNAKÇA.....	319
ÖZGEÇMİŞ.....	330
EK	
Ek 1.Araştırılan Şirketlerin Kurumsal Yapı ve Risk Tanımlama Veri Analiz Tablosu	331

SEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Bir İşletmenin Yönetim Sistemi İçerisinde Riski Oluşturan Unsurları.....	6
Şekil 2: Çince Risk Kavramı	7
Şekil 3: Risk Yönetimi	14
Şekil 4: Risk Yönetim Yapısı	25
Şekil 5: Risk Yönetiminin Aşamaları	29
Şekil 6: Kurumsal Risk Yönetim Sürücülerini	44
Şekil 7: Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamını	48
Şekil 8: COSO Kurumsal Risk Yönetim (ERM) Küpünü	53
Şekil 9: Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Bileşenleri Örneğini	53
Şekil 10: İç Kontrol Ortamını ve Ana Unsurlarını.....	55
Şekil 11: Hedef Belirlemenin Ana Unsurlarını	56
Şekil 12: Olayları Tanımlamanın Ana Unsurlarını.....	60
Şekil 13: Risk Değerlendirilmesinin Ana Unsurlarını.....	61
Şekil 14: Risk Tutumunun Ana Unsurlarını	62
Şekil 15: Kontrol Faaliyetlerinin Ana Unsurlarını	63
Şekil 16: Bilgi ve İletişimin Ana Unsurlarını	66
Şekil 17: İzlemenin Ana Unsurlarını	67
Şekil 18: Kurumsal Risk Yönetiminin Olgunluk Seviyelerini	68
Şekil 19: Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Sürecini	70
Şekil 20: Kurum Hedef Yapısı İçin İdeal Organizasyon Yapısını.....	75
Şekil 21: Stratejik ve Kritik Risklerin Yönetilmesinde Üst Yönetiminin Sorumluluğunu .	76
Şekil 22: İdeal Kurumsal Risk Yönetim Süreci Metodu	83
Şekil 23: KRY (ERM) Ortamının Oluşturulmasını	86
Şekil 24: Kurumsal Risk Yönetim Sürecini.....	87
Şekil 25: Kurumun Risklere Karşılık Verme Alternatiflerini.....	97
Şekil 26: Risklere Uygun Risk Yönetim Stratejilerini	97
Şekil 27: Kurumsal Risk Yönetiminin Faydalarını.....	126
Şekil 28: Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydaları.....	128
Şekil 29: AS/NZS 4360 Risk Yönetim Sürecini.....	133
Şekil 30: FERMA Risk Yönetim Sürecini.....	136

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 31: 2017 Yılı COSO- Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi.....	144
Şekil 32: Risk Profili ve Performans Arasındaki İlişki Grafiği.....	151
Şekil 33: 2017 Yılı Güncellenen COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi.....	157
Şekil 34: 2004 Yılı COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi.....	157
Şekil 35: Arçelik A.Ş.'nin Kurumsal Risk Yönetim Organizasyon Yapısı.....	195
Şekil 36: Türk Telekomünikasyon A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası	267
Şekil 37: Türk Telekomünikasyon A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetimi Yönetişim Modeli	269
Şekil 38: Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş' nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası.....	297

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Risk Değerlendirilmesinde Geleneksel ve Modern Bakış Açıları Arasındaki Farklar	11
Tablo 2: Risklerin Sınıflandırılması.....	12
Tablo 3: Risk Değerlendirmesi, Etki-Olasılık Matrisi	13
Tablo 4: Risk Yönetimi Aksiyon (Önlem) Modeli	17
Tablo 5: Risk Değerlendirme Tablosu	21
Tablo 6: Risk Önem Seviyesini Gösteren Risk Matrisi	22
Tablo 7: Risklerin Gerçekleşme Olasılığının Değerlendirilmesi	22
Tablo 8: Risklerin Etki Seviyelerine Göre Değerlendirilmesi	22
Tablo 9: Örnek Risk Kütüğü Formatı	27
Tablo 10: Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş	46
Tablo 11: KRY' nin Geleneksel Risk Yönetiminden Farklılıkları	47
Tablo 12: KRY' nde CRO' nin Hazırladığı Risk Formu	78
Tablo 13: 1. ve 2. Risk Komiteleri ve Risk Yöneticisinin Sorumluluğu	79
Tablo 14: Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları	81
Tablo 15: Risk Önceliklendirme Haritası	95
Tablo 16: Risk Matrisi Örneği	96
Tablo 17: Risk İştahı Ölçeği.....	99
Tablo 18: Kurumsal Risk Yönetiminin İdeal Dört Tipi	103
Tablo 19: 2008-2015 Yılları Arasında Kurumsal Risk Yönetimi Sürecindeki Adımların Dönüşümü	118
Tablo 20: COSO 2004 ve 2017 Yılları Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinin Karşılaştırılması.....	156
Tablo 21: ABC Faktoring A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	180
Tablo 22: Anadolu Grubu Holding A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci	183
Tablo 23: Anadolu Efes A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	185
Tablo 24: Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci	225
Tablo 25: Halk Sigorta A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci	228
Tablo 26: Halk G.Y.O. A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci	231
Tablo 27: Logo Yazılım A.Ş.' nin Faaliyet Gösterdiği Ülkeler ve Faaliyet Konuları ..	239

Sayfa No

Tablo 28: Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci	240
Tablo 29: Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	243
Tablo 30: TAV Havalimanları Holding A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası	246
Tablo 31: Tat Gıda Sanayi A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	253



GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Grafik 1: Şirketlerin Yapısal Türleri.....	169
Grafik 2: Şirketlerin Yapısal Tür Dağılım Oranları.....	170
Grafik 3: BİST’ de Halka Açık Şirket Sayısı	170
Grafik 4: BİST’ de Şirketlerin Halka Açıklık Oranları	171
Grafik 5: Şirketlerin Grup İçerisindeki Dağılımı.....	171
Grafik 6: Şirketlerin Grup İçerisindeki Dağılım Oranları	171
Grafik 7: Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Sektör İçindeki Dağılım Oranları	172
Grafik 8: Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılım Oranları	172
Grafik 9: Şirketlerin Sektör İçerisindeki Faaliyet Süreleri	173
Grafik 10: Şirketlerin Sektör İçerisindeki Faaliyet Süreleri Dağılım Oranları.....	173
Grafik 11: Şirketlerde 2018 Yılı Çalışan Personel Sayısı	174
Grafik 12: Şirketlerde 2018 Yılı Çalışan Personel Sayısı Dağılım Oranları	174
Grafik 13: Şirketlerde 2018 Yılı Aktif Gelir Büyüklükleri	174
Grafik 14: Şirketlerin 2018 Yılı Aktif Gelir Büyüklükleri Dağılım Oranları.....	175
Grafik 15: Şirketlerin Özsermaye Büyüklükleri	175
Grafik 16: Şirketlerin Özsermaye Büyüklükleri Dağılım Oranları	176
Grafik 17: Şirketlerin Hedeflerine Ulaşmalarındaki Risk Tanımları	176
Grafik 18: Şirketlerde Risk Tanımı Dağılım Oranları	176
Grafik 19: Şirketlerde En Çok Dikkate Alınan Risk Türleri	177
Grafik 20: Şirketlerde En Çok Dikkate Alınan Risk Türleri Dağılım Oranları.....	177
Grafik 21: Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetim Uygulama Süreci	312
Grafik 22: Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Süreci Dağılım Oranları.....	312

KISALTMALAR

AAA	Amerikan Muhasebeciler Birliği (American Accounting Association)
AB (EU)	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACI	Uluslararası Havalimanları Konseyi
AIRMIC	Sigorta ve Risk Yöneticileri Derneği (The Association Of Insurance And Risk Managers)
AICPA	Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (American Institute Of Certified Public Accountants)
ALARM	Kamu Sektörü Risk Yönetimi Ulusal Forumu (The National Forum For Risk Management In The Public Sector)
AS/NZS	Avustralya/ Yeni Zelanda (The Australian/ New Zealand)
BASEL	BIS-Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BGYS	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
BİST	Borsa İstanbul A.Ş.
BT	Bilgi Teknolojileri
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu
CAS	Kaza Aktüeryalleri Derneği (Causalty Actuarial Society)
CEO	Üst Yönetim Direktörü (Chief Executive Officer)
CFO	Finansal Yönetim Direktörü (Chief Financial Officer)
COSO	Treadway Komisyonu' nu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission)
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relation Management)
CRO	Risk Yönetim Direktörü (Chief Risk Officer)
DBS	Doğrudan Borçlandırma Sistemi
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
ERM	Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management)
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
FEI	Uluslararası Finans Yöneticileri Birliği (Financial Executives International)
FERMA	Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (Federation Of European Risk Management Associations)
FR	Faaliyet Raporu
GYO	Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı

HAZOP	Tehlike ve İşletilebilirlik Analizi (Hazard And Operability Study)
IIA	İç Denetçiler Enstitüsü (Institute Of Internal Auditors)
IMA	Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute Of Management Accountants)
IRM	İngiltere Risk Yönetim Enstitüsü (The Institute Of Risk Management)
INTOSAI	Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı (International Organization Of Supreme Audit Institutions)
ISO	International Standardization Organization
İSEDES	İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSMMMO	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KPI	Temel Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)
KPMG	Kurucularının Baş Harflerinden Oluşturulmuş Bir Denetim ve Danışmanlık Şirketi (Klynveld Peat Marwick Goerdeler)
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
KRYD	Türkiye Kurumsal Risk Yönetimi Derneği
KYD	Kurumsal Yönetim Derneği
KYKD	Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation For Economic Co-operation And Development)
PWC	PriceWaterhouseCoopers
PWCBS	PriceWaterhouseCoopers Business School
RAROC	Riske Uyarlanmış Sermaye Getirisi (Risk-Adjusted Return On Capital)
SAP	Sistemler, Uygulamalar ve Ürünler (System, Application & Products)
SEÇ	Sağlık, Emniyet, Çevre
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SHGM	Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SMS	Güvenli Yönetim Sistemi (Safety Management System)
SOX	Sarbanes-Oxley Kanunu (Sarbanes-Oxley Act.)
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
S&P	Standart and Poor's Kredi Derecelendirme Kuruluşu
SRD	Sağlık Risk Değerlendirmesi
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TEYS	Tehlike ve Etkilerin Yönetimi Sistemi
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TMS	Türkiye Muhasebe Standartları
TÜSİAD	Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
VAR	Riske Maruz Değer (RMD: Value-At-Risk)
VUK	Vergi Usul Kanunu



GİRİŞ

İşletmelerin, en temel amaçları arasında hissedar sahiplerinin kârlarını maksimize etme açısından “sürdürülebilir kârlılık” konusu yer alır. Bu amacı gerçekleştirirken işletmeler, kendi denetimleri altında bulunan değişkenler üzerinde verimliliklerini artırırken, rakiplerine karşı da stratejik üstünlükler sağlayabilirler. Ancak bazı durumlarda işletmelerin kendi denetimleri dışında gerçekleşen risk unsurlarını önleyebilmeleri ve bu unsurları da yönetebilmeleri gerekmektedir.

Sürekli büyümeyi hedefleyen girişimciler için risk kaçınılmaz bir unsurdur. Ellerinde bulunan sermaye fazlalıklarını yatırıma dönüştürmeleri ile birlikte bundan yüksek getiri elde etme, ya da bu yatırımdan yüksek zararlar sermaye fazlalıklarını kaybetmeleri girişimciler açısından risk olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen ülkelerde ve işletmelerde ortaya çıkan risklerin etkin şekilde yönetilmesine ilişkin adımlar gün geçtikçe önemini arttırmıştır. Risk yönetimi, organizasyonları etkileyen belirsiz olayların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde işletmeler için çok önemli bir referans modeli olup, işletmeler bu modeli rekabet üstünlüklerini devam ettirmede kullanmaktadırlar.

ABD ve Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş tüm ülkeleri, 1930’ lu yıllarda yaşanan Büyük Buhran, çok büyük bir oranda etkilemiştir. Ancak küreselleşmenin getirmiş olduğu yeniliklerin başında hızlı iletişim ve bilgilerin kolay taşınabilir hale gelmesiyle birlikte, 2008-2009 yılında yaşanan mali kriz sebebiyle, dünyadaki tüm ülkelerin etkilenmesine sebep olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda dünya üzerindeki nüfus sayısındaki hızlı artış ve paylaşılan kıt kaynakların giderek azalması nedeniyle işletmelerin maliyetlerinde artış gözlenirken kâr marjlarının ise giderek azalmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin kârlılıklarını sürekli kılmak için üretim, sermaye, insan gücü, stok yapısı ve buna benzer işletme içinden veya işletme dışından gelebilecek risk unsurlarını en iyi şekilde yönetilebilmeleri gerekmektedir.

Risk yönetimi denildiği zaman, günümüzdeki işletmeler açısından geleneksel anlamda kabul gören risk yönetimi anlayışı yerine Kurumsal Risk Yönetimi gibi işletmelerin farklı gruplarında ve bütün aktif süreçlerinde mutlaka mevcut olan risklerini belirleyebilecekleri ve risk iştahlarına göre yöneterek, bunların en aza indirilmesi, takip

edilmesi ve en son olarak üst yönetime raporlar halinde sunulmasını sağlayacak daha çok ileri düzeyde bir yönetim süreci akla gelmektedir.

Bu çalışmamızdaki asıl amaç, işletmelerin Küreselleşme ile birlikte ekonomideki artan verimliliğin değerinin anlaşılması ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşürülmesinin sağlanması, ayrıca işletmelerle ilgili yasal düzenlemeler, teknolojiye hızlı değişimler ve yoğun rekabet şartları altında yapılan üretimlerde yapılacak hatalarının telafisinin mümkün olmayışı, günümüz ekonomik yaşamın Kurumsal Risk Yönetiminin önemini araştırılmasına yönlendirmektedir. Bu yönetim anlayışında sadece finansal risklere odaklanmış olan geleneksel risk yönetimi anlayışına ek olarak operasyonel ve stratejik risklerin de işletmeler açısından önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Tüm bu ilerlemeler ve gelişmeler en başta işletmelerin yöneticileri, ortakları, yatırımcıları ve piyasa düzenleyici kurumlar da dâhil olmak üzere bütün çıkar ve ilgili gruplarının dikkatlerini kurumların risk yönetim uygulamalarına yoğunlaştırmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticilerinin öncelikli hedefleri arasında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risklerini daha iyi, daha şeffaf ve entegre bir şekilde görebilecekleri, anlayabilecekleri ve yönetebilecekleri risk yönetim uygulamalarının meydana getirilmesi yer almaktadır. Özellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri bünyelerinde barındıran holdinglerde veya büyük ölçekli işletmelerde risklerin daha aktif ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekliliği her zaman önem arz etmektedir.

Bu bakış açısıyla birlikte günümüzde, Kurumsal Risk Yönetimi, küreselleşme sonucu artan rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmeleri ve risklerini yönetebilmeleri konusunda yardımcı olabilecek yüksek potansiyele sahip bir araç olma özelliği kazanmaktadır. Ülkemizde olduğu gibi belirsiz ve sürekli değişen ekonomik koşullar altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, kurumsal risk yönetimden yararlanmaları gerekmektedir. Özellikle ülkemizde kurumsallaşma açısından henüz yeterli derecede olmayan işletmelerin, risklere karşı deneyimlerinden yararlanmaları yerine kurumsal risk yönetimini tercih etmeleri daha avantajlı olacaktır.

Çalışmamızda, Türkiye’deki risk yönetimi, mevcut risk yönetimi uygulamaları ve büyük ölçekli sanayi işletmelerindeki kurumsal risk yönetimi uygulamaları ve uygulamaların işlevliliğinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu bilgiler ışığında

kurumsal risk yönetimi hakkında gerek akademik çevrelerin gerekse ekonomik açıdan faaliyet gösteren işletmelerin bilgilendirilmesi de bir diğer amacımız olacaktır.

Yaptığımız araştırma kapsamında, ilk önce günümüze kadar Kurumsal Risk Yönetimini etkileyen faktörler konusunda yapılmış araştırma ve çalışmalardan oluşan literatür araştırmamıza ve daha sonra Türkiye’deki reel sektör içerisinde bulunan sanayi, üretim ve hizmet işletmelerinin risk yönetimi uygulamalarında günümüzde en çok tercih edilmeye başlanılmış olunan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile faaliyetlerini yürütmekte olup olmadıklarının sorgulandığı ve kurumsal risk yönetimine işletmelerin niçin gereksinim duyduklarının sorusuna cevaplar aranmıştır.





RİSK ve RİSK YÖNETİMİ

1. BÖLÜM

RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

1.1. RİSK ve RİSK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Risk kelimesinin tarihi kökeni Antik Çağlarda Homeros' un Odysseia Destanına kadar uzanmaktadır. Niklas Luhmann, risk kavramının bir neolojizm olduğunu belirterek, bu kelimenin denizcilikte kullanılan bir kavram olarak 17. Yüzyılda İngilizce' ye girdiğini ve 18. Yüzyılda ise Almanca' da (Soydemir, 2011, s:170) ekonomik hayat ile ilişkilendirilerek “işletmelerin ekonomik başarıları için cesaret etmeleri” anlamında kullanımı yaygınlaşmıştır.

Günlük hayatımızda çok sık kullanılmasına rağmen risk kavramı tanımının yapılmasında biraz zorlanılmaktadır. Risk kavramı, etimoloji sözlüklerine göre insanoğlunun yaşamına Yunan Mitolojisi ile birlikte girmiştir. Latince risk kelimesi “kısa kesmek” manasına gelen “resegare” fiilinden türetilerek “resicum”, “risicum”, “riscus” olarak kullanılmıştır (Soydemir, 2011, s:170). Risk kelimesi Fransızca' dan gelmekte olup “risque”, İtalyancası “risco”, İspanyolcası “riesgo”, Almancası “risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde ilk önce riziko olarak kullanılmış, daha sonraları risk olarak literatürümüze dâhil edilmiştir (Solak, 2010, s:3). Fransızca' dan Türkçe' ye geçmiş olan risk kelimesinin anlam karşılıkları olarak “tehlike, riziko, zarar verme olasılığı, tehlikeyi göze alma ve tehlikeye atma” şeklinde verilmiştir (Soydemir, 2011, s:170). Risk kavramı, zarar veya kayıp gibi olaylara yol açabilecek bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Ayrıca tehlike ile eş anlamlı olup gelecekte ortaya çıkması beklenen ancak meydana gelip gelmeyeceği konusunda kesinlikle belirlenemeyen olaylar için de sıkça kullanılmaktadır. Risk, gelecekte oluşabilecek belirsizlikleri tanımlamaktadır. Ancak her belirsiz duruma risk anlamı yüklenemez.

Risk kelimesinin, geleneksel toplum yapısından modern topluma geçiş sürecinde önemli bir kullanım alanına kavuşması açısından hız kazanmıştır. Geleneksel toplumda bireylerin eylemlerinin belirlenmesinde inanç ve kader düşüncesi daha çok hâkim iken, risk kelimesi “cesaret etmeyi ve kahramanlığı” çağrıştırmaktaydı. Ancak günümüzde risk kavramı özellikle 1970' li yıllardan sonra ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemlerde akademik çevrelerde, çalışma ekonomisi, sosyal psikoloji, tıp, finans,

hukuk, iş yaşamı, ekoloji vb. birçok alanlarda kullanılmıştır (Soydemir, 2011, s:170-171).

Ekonomik hayatta işletmeler her zaman çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Sürekli büyümeyi hedefleyen bir işletmede, göze alınan risk oranının büyüklüğüne paralel olarak getirisinin büyüklüğü rekabet içerisinde olduğu işletmelere göre her daim daha fazla olacaktır. Bunu gerçekleştirirken genellikle işletmelerin yönetim kurulu, potansiyel tehlikeleri dikkate alarak riskin kazandırdıklarını veya kaybettirdiklerini öngörerek risk alırlar ve sonuç olarak da daha aktif ve süratli bir şekilde büyüebilmektedirler. Bu büyüme esnasında işletme yönetim kurulu, farklı bir yönetim anlayışı sergileyebilmeli ve işletmenin kıt olan kaynaklarını, varlıklarını ve sermayesini göze aldıkları risk karşılığında en verimli şekilde değerlendirebilecekleri yönetim sistemlerini geliştirebilmelidirler (Kileci, 2009, s:4).

Şekil-1’de görüldüğü gibi işletmeler, tehlikelerin varlığı ve tehditleri ile kendi iç ve dış çevrelerinde oluşan zayıf noktalarına karşı birtakım tedbirler almaya yönelmiş ve bu konuya yönelik bazı teknikleri kurum bünyesinde oluşturmaya başlamışlardır. Bu tekniklerin en başında da risk yönetimi oldukça etkin bir yöntem olarak günümüzde karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 1: Bir İşletmenin Yönetim Sistemi İçerisinde Riski Oluşturan Unsurları

Risk yönetimi kavramı, ABD’ de 1950’ li yılların sonlarına doğru ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Risk yönetimi genellikle olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Risk yönetimi, devamlı olarak “eğer olursa ne olur” veya “ya olursa” gibi soruların tekrarlanmasından ibarettir ve günümüze kadar sigortacılık kavramı ile birlikte gelmiştir. Kişi ve kurumların finansal pozisyonlarında ne kadarlık bir risk taşıdığı hakkında ölçümünün (belirlenmesi) yapılması ve bu ölçümün kabul edilebilir bir seviyeye çekilmesi sürecine *risk yönetimi* denir (Emhan, 2009, s:212-213).

Risk yönetiminin asıl amacı, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamak için gerekli düzenlemeleri oluşturmak ve organizasyondaki

mal varlıklarının ve kişilerin korunması ile işletmenin sürekli kazanım gücünün korunmasını sağlayan bir yönetim şeklidir. Böylece risk yönetimi, işletmede meydana gelebilecek beklenilmeyen kayıpların en düşük maliyet çerçevesinde kontrol altına alınması için ihtiyaç duyulan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Emhan, 2009, s:213).

1.2. RİSK KAVRAMI

1.2.1. Riskin Tanımı



Şekil 2: Çince Risk Kavramı

(Saka ve Uğural; Kurumsal Risk Yönetimi- 17 Mart TÜSİAD Sunumu, s:5)

Riski kısaca, “gelecekte karşılaşılabilecek ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsat unsurları” olarak nitelendirebiliriz (Sümer, 2010, s:23: Alikadioğulları, 2011, s:48). Bu tanım içerisinde birincisi, “gelecekte olma ihtimali”, ikincisi ise “fırsat veya tehdit” olmak üzere iki ana unsuru kapsamaktadır. Öncelikle birinci unsorda, belli bir durumda tanımlanabilen veya tanımlanamayan birden fazla sorun olabilmektedir. Ancak bu sorunlar var olan bir *durumun ifadesi* olduğu için risk kapsamına dâhil edilmezler. Çünkü risk, şu anda mevcut olanlarla değil, gelecekte meydana çıkma ihtimali olan şeyleri ifade etmektedir. Bu farklılığın önemini bilmek, mevcut olan sorunlara ve gelecekte oluşabilecek risklere karşı üretilen çözümler için farklı yaklaşım ve yöntemlerin geliştirilmesini gerekli kılar (Derici vd., 2007, s:152).

Fırsat veya tehdit unsuru ise daha farklı bir durumu anlatmaktadır. Genellikle risk denildiği zaman ilk akla gelen tehdit unsuru olmaktadır. Ancak risk kavramı, potansiyel fırsatları da içerisinde barındırmaktadır. Bu anlayışa göre, risk kelimesi yukarıdaki Şekil-2’de görüldüğü gibi Çince kökenli olması ve Çince’ de her iki kavramı da içermekte olmasından hem fırsat hem de tehdit olarak görülebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk, gelecekle ilgili hassas bir konuyu ifade eder. Diğer bir ifadeyle; (1) Gelecekte karşılaşılabilecek bazı şeyler işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilmekte (2) Gelecekte karşılaşılabilecek bazı şeyler, amaçlara ulaşmada

işletmelere yeni fırsatlar sunabilir ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırabilmektedir. Buradaki ikinci durumun risk olma özelliği, karşılaşılabilecek şeylerin değerlendirilmesiyle alakalıdır. Ancak işletmenin önceden risklere karşı hazırlıklı olma düzeyi, olumsuzluklar karşısında çaresizliğe düşme veya fırsatlardan azami ölçüde yararlanma düzeyini belirlemektedir (Derici vd., 2007, s:153).

Son zamanlarda riskin tanımı, daha geniş anlamlarda ele alınmaya başlanmış olup riskin sadece “kayıp veya zarar” olarak tanımlanması, eski bir kavram haline gelmiştir. Risk, her insan faaliyetinin doğasında olan bir durum olarak karşımıza çıkmakta ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların analiz edilmesi ile birlikte potansiyel risklerin belirlenmesinde ve yönetilmesinde ölçülebilir kavramlar haline dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır.

***Risk**, şirketlerin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin sebep olduğu muhtemel kayıplardır.* Bu tanımda risk, bir işletmenin hem mevcut varlıklarını hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesi konularını içermektedir (Uzun, 2011, s:1).

***Risk**, bir kurumun stratejik, mali, operasyonel ve uyumluluk ile ilgili hedeflerindeki başarısını etkileyebilecek ve gerçekleştirmesini engelleyecek her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır* (PWCBS, 2009, s:4).

***Risk**, bir işleme ait, bir parasal kaybın meydana çıkması veya bir giderin ya da zararın meydana çıkması ile sonuçlanabilecek ekonomik faydaların giderek azalmasıdır* (Babuşcu, 2000, s:4).

***Risk**, belirli bir zaman diliminde hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama ihtimalidir.* Risk gelecekte meydana gelebilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret etmekte olup, genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik) ve zamana bağlı olarak değişim gösterir (Babuşcu, 2000, s:4). Risk, sonuçlar üzerinde genellikle olumsuz etkileri söz konusu olup bu durum yönetilebilir bir süreci de kapsamaktadır (Yahyaoğlu vd., 2011, s:8).

Riskin temel bileşenleri arasında;

- 1.) Belirli bir sonuca ulaşamama ihtimali ya da istenmeyen bir durumun oluşma ihtimali (**meydana gelme ihtimali**) (**possibility of occurrence**) ve
- 2.) Riskin oluşması halinde sonuçları ne ölçüde etkileyeceği (**kaybın büyüklüğü**) (**severity of loss**) yer almaktadır.

Ancak riskin her zaman olumsuz etkilerini düşünmek yanlış olur. Önemli olan riski, kazanç elde etmek için bir fırsat olarak da görebilmektir. Diğer bir ifadeyle; risk, bazı şeyler için basit bir şekilde minimize etme veya elimine etmekten ziyade ayrıca bir potansiyel kâr fırsatı olarak da görülmektedir (D'arcy, 2001, s:3). Bu nedenle riskler, gerçekleşme ihtimalleri ve risklerin gerçekleşmeleri durumunda meydana gelebilecek sonuçların etkilerini de dikkate alınarak ölçülmektedir. Bu ölçüm esnasında yöneticiler riski yönetebilmek için şirketlerini iyi analiz etmeliler ve hangi konularda ne tür risklere maruz kalabileceklerini iyi bir şekilde belirleyebilmelidirler. Ölçümü yapılamayan bir parametrenin, yöneticiler tarafından kontrolünün yapılması da mümkün olamaz.

Risk tanımları yukarıda yer alan kurumun stratejik planlarındaki hedeflerine ve var oluş amaçlarına göre gruplandırılabilir gibi, değişimin meydana getireceği sonuçlara göre de şu şekillerde gruplandırılabilir (TÜSİAD, 2008, s:15-16):

- **Ortalama Sonuç Olarak Risk:** Sigorta uzmanlarına göre olayların riski, söz konusu olaylardan beklenen sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler için genellikle söz konusu olan sonuç, “zarar” olmaktadır. Doğal olarak ortalama sonuç kavramı, potansiyel sonuçların hangi alanlara kadar uzanabileceği hususunda oldukça sınırlı bilgiler sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, risk sadece beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir.

- **Sonuçlar Arasındaki Farklılık Olarak Risk:** Risklerle ilgili genel tanımlamaya göre, risklerin, olaylarla ilgili sonuçlarının istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle risk yönetiminin amacı, gelecekteki beklentiler ile potansiyel sonuçları arasındaki farklılığın mümkün olduğunca en aza indirgenmesidir. Risk yönetimi, planlama ve büyüme açısından işletmelerde önem taşıdığından dolayı genellikle zarar farklarının en aza düşürülmesiyle yakından ilgilidir.

- **Kayıp Olarak Risk:** Riskin, en dar kapsamlı şekilde kabul edilen tanımlamalarından birisi ise risklerin kayıp olarak tanımlanmasıdır. Bu tanımlamaya göre risk, müşterilerin sebep olduğu zararlar, yolsuzluk, doğal nedenler veya insan doğasından kaynaklı hatalardan oluşan problemler gibi işletmeyi olumsuz etkileyecek birçok olayların meydana gelmesidir. Buna karşılık risk yönetimi ise, söz konusu bu olumsuzlukların meydana gelme ihtimallerini en az seviyeye indirecek süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

• **Potansiyel Kazanç Faktörü Olarak Risk:** Genellikle riskin, kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olması, üzerinde çok fazla durulmayan bir noktadır. Ekonomik hayatta risk alma işi genellikle potansiyel kazanç faktörü sebebiyledir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan iki kavramdır. Ekonomik hayatta başarının anlamı; en doğru zamanda doğru risklerin dikkate alınması ve bu risklerin işletmeler açısından da kazanca dönüştürülmesidir. Ancak işletme yönetimi, riskleri bir kayıp olarak görmelerinden dolayı, zamanlarının çoğunu bunun için harcamaktadırlar. Bu durum ise kazanç haline dönüşebilecek risklerin tam zamanında ve doğru bir şekilde tespitine engel olmaktadır.

• **İlgili Oldukları Alanlara Göre Risk:** Risklerin, belli sınıflandırmaya tabii olması durumunda birbirinden farklı, çok sayıda risk ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kredi riskleri, piyasa riskleri, faaliyet riskleri, yasal riskler, bilgi riski, çevresel riskler, ülke riski, temel iş ile ilgili riskler, fiyat riskleri, doğal riskler, finansal raporlama riskleri, kontrol riski vb. risklerdir. Hepsi birbirinden farklı olan bu risklerin, yine birbirinden farklı risk tanımlamaları da mevcuttur. Çünkü her farklı risk türünden beklenen sonuç her bir işletme faaliyet açısından farklı olmaktadır.

• **Kurum ile İlgili Taraflar Açısından:** İşletmeler ile ilgili risklerin belirlenmesi, anlaşılması ve yorumlanması açısından farklı menfaat gruplarının, farklı bakış açıları olabilir. Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, yönetim kurulları, büyük paydaşlar, küçük yatırımcılar, işletmeye kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracı kuruluşlar gibi işletmeyle ilgili çeşitli amaçları, planları ve beklentileri olan gruplar, riskleri de birçok şekilde tanımlayabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kurum içinde işletme geneli risk yönetim sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin belirlenmesi çok önemlidir. Bu sistemler, her risk kategorisine ve tüm menfaat gruplarına aynı derecede anlaşılacak açık ve kesin tanımlamalar üretebilmelidir.

Kısaca, riskin tanımı konusunda mükemmel denilebilecek herhangi bir mevcut tanımın yapılması mümkün olmamaktadır. Ancak başarılı bir risk yönetimi sisteminin kurulması ve uygulanması için işletmeler, mutlaka yüz yüze kaldıkları riskleri, yukarıda açıklandığı gibi çeşitli yönleri itibariyle analiz edebilecek yeterliliğe sahip olabilmelidirler. Sadece belirlenmiş bölümleri dikkate alarak yapılan analizlerde, çok büyük bir olasılıkla risk yönetim sisteminin başarısızlığa uğramasına yol açabilir.

Ticari risk kavramı tanımına göre, bir kurumun yetenekleri için stratejik hedeflere uygun olarak etkili bir şekilde ticari süreçlerini yerine getirmek ve müşteri değeri yaratmak için ortaya çıkan tehlikelerdir. Birçok şirket uygulamalarında, kapsamlı ticari risk yönetim programı sayesinde rekabet avantajlarını sürdürmeleri konusunda fayda sağladığına inanmaktadırlar (Yazid vd., 2011, s:94).

Riski değerlendirme açısından bakıldığında geleneksel ve modern bakış açıları arasındaki farkları aşağıdaki Tablo-1’de gösterebiliriz:

<i>Geleneksel Bakış Açısı</i>	<i>Modern Bakış Açısı</i>
1.) Risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	1.) Risk, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır.
2.) Risk, organizasyonel silolarda yönetilmektedir.	2.) Risk, bütüncül bir yaklaşımla kurum çapında yönetilmektedir.
3.) Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere kadar indirgenmektedir.	3.) Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve bölüm yöneticileri tarafından üstlenilir.
4.) Risk ölçümü subjektiftir.	4.) Risk ölçülebilir.
5.) Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunmaktadır.	5.) Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulmuştur.
6.) Yönetim kurulunun, iç kontrolü denetleyen iç denetim birimleri vardır.	6.) Yönetim kurulunun, etkili risk yönetim yapısını denetleyen bir risk komitesi vardır.

Tablo 1: Risk Değerlendirilmesinde Geleneksel ve Modern Bakış Açıları Arasındaki Farklar (PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, Infomag Yayıncılık, 2006, s:7)

Tablo-1’ e göre geleneksel ve modern bakış açısı risk yaklaşımları arasında birçok farklılık vardır. Geleneksel yaklaşım riskleri hep olumsuz ve birbirinden bağımsız silolar halinde görür iken, modern yaklaşım risklerde fırsat arayıp bütünsel bir yaklaşım ile incelenmektedir. Modern bakış açısına göre risk, “Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek herhangi bir olay veya durum” şeklinde ifade edilmektedir.

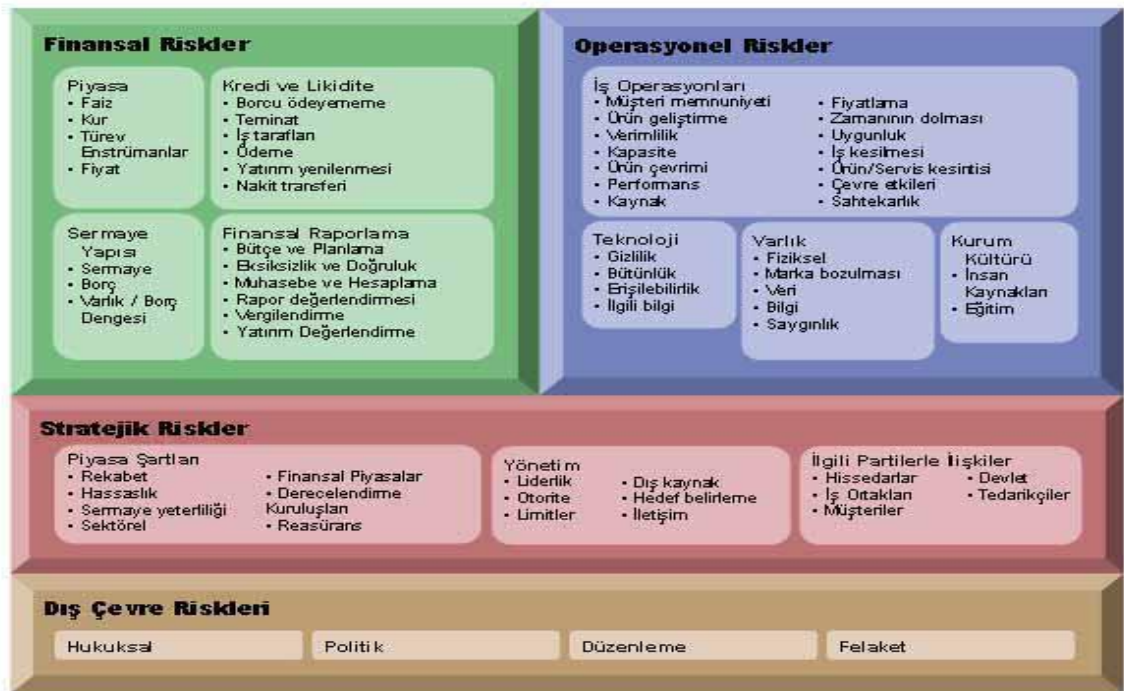
1.2.2. Riskin Türleri

Bir işletmenin karşılaşılabileceği risk türleri, çok farklı şekillerde gruplandırılabilir. İşletmenin yapısal veya sektörel özelliklerine göre bu sınıflandırmanın yapılması büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, her bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektöre, kurumsallaşma seviyesine, faaliyet gösterdiği coğrafi bölge dağılımına, insan kaynağına ve teknolojisine bağlı olarak risk türleri de farklılık göstermektedir (Bozkurt, 2010, s:20). Risklerin sınıflandırılmasında birçok

sınıflandırma metodu olmasına rağmen riskler, dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik ve dış çevre riskleri şeklindedir. Bu grupları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak biraz zordur. Örneğin; bir kredi riskini, hem sonuçları itibariyle finansal risk, hem de nedenleri itibariyle operasyonel bir risk olarak kabul edebiliriz.

Risk türlerini aşağıdaki Tablo-2’ de olduğu gibi gruplandırmak mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:19-21):

❖ **Finansal Riskler:** Finansal riskler, işletmenin finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda meydana çıkan risklerdir. Diğer bir ifadeyle; piyasalarda oluşabilecek dalgalanmalar sonucunda veya işletmenin alacak risklerinde meydana gelebilecek olumsuzluklar sonucu, işletmenin zarar görmesini ifade etmektedir (Üzümcü, 2007, s:51). Finansal risklerin kapsamına kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, mal fiyatları gibi riskler girmektedir.



Tablo 2: Risklerin Sınıflandırılması (TÜSİAD, 2008, s:21)

❖ **Operasyonel Riskler:** Bir işletmenin, temel iş faaliyetlerini yerine getirmesine engel olabilecek risklerin tümü, operasyonel riskleri oluşturur. Diğer bir ifadeyle; işletme içerisinden veya işletme dışarisından oluşan, yetersiz sistem ve uygulamalardan veya insan hatalarından kaynaklanabilecek risklerdir. Bu risk grubunda tedarik, ürün geliştirme, satış, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi riskler yer almaktadır.

❖ **Stratejik Riskler:** Bir işletmenin kısa, orta veya uzun dönemlerde belirlediği hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü yapısal risk bu grupta yer almaktadır. Stratejik risklere örnek olarak; Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler verilebilir.

❖ **Dış Çevre Riskleri:** Bu grupta yer alan riskler işletmenin faaliyetleri dışında bağımsız olarak meydana çıkan, ancak işletmenin tercihleri doğrultusunda işletmeyi etkileyebilecek risklerdir. Yasal düzenlemeler, müşteri istekleri, ekonomi ve siyasi alanında yaşanan değişimler, rakip firmalar ve sektörel değişimler dış çevre riskleri arasında yer almaktadır.

1.2.3. Risk Düzeyini Belirleyen Etmenler

Risk düzeyini belirleyen etmenleri 3' e ayırabiliriz. Bunlar şu şekildedir:

a) **Olayın meydana gelme olasılığı:** Olayın meydana gelme ihtimali, genel olarak geçmiş dönem verilerin istatistiksel değerlendirilmeleri sonucu, tahminlerin oluşturulmasıdır. Olasılık teorisi, bu değerlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

b) **Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisi:** Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisinin belirlenmesinde, istatistik ve olasılık teorisi kullanılabilir. Bunun yanı sıra, olasılık teorisi sınırlı bir role sahip olup her zaman kullanımı uygun görülmemektedir.

c) **Yukarıda sayılan iki etmenin kombinasyonu ile oluşan subjektif kararlar**

ETKİ-OLASILIK MATRİSİ		Riskin Etkisi		
		Küçük	Orta	Büyük
Riskin Olasılığı	Düşük	Küçük Risk	Orta Risk	Büyük Risk
	Orta	Küçük Risk	Orta veya Büyük Risk	Büyük Risk
	Yüksek	Küçük veya Orta Risk	Büyük Risk	Büyük Risk

Tablo 3: Risk Değerlendirmesi, Etki- Olasılık Matrisi

(Mehmet Tahir Özsoy, İSMMMÖ Mali Çözüm Dergisi Mart- Nisan 2012, s:177)

İlk iki etmen arasındaki kombinasyon sonucunda yukarıda Tablo- 3' teki gibi 3x3 şeklinde risk matrisi durumları ortaya çıkmaktadır. Bu risk matris durumlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Düşük olasılık/ küçük etki ----- çok küçük risk

Yüksek olasılık/büyük etki ----- çok büyük risk

Yüksek olasılık/küçük etki ----- orta risk

1.3. RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI



Şekil 3: Risk Yönetimi

(Saka ve Uğural; Kurumsal Risk Yönetimi, 17 Mart TÜSİAD sunumu, s:9)

Risk yönetimi, herhangi bir organizasyonun stratejik yönetiminde merkezi bir parçadır. (Boubala O., 2010, s:10, IRM, AIRMIC, ALARM, 2002, s:2). Bu yüzden organizasyonların ileride maruz kalabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü organizasyonun içinde bulunduğu risk derecesinin belirlenmesi ve organizasyonun bu durumdan minimum zararlarla kurtulmasını sağlayabilecek politikaların geliştirilmesi ancak risk yönetimi ile mümkündür (Kara ve Yereli, 2012, s:66).

Risk yönetimi, *işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen risklerin ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran fırsatların daha önceden belirlenerek yönetilmesini sağlayan disiplinli ve dinamik bir sistemdir* (Kızılböğü, 2012, s:82).

Risk yönetimi; son zamanlarda yenilikçilik (inovasyon), verimlilik, dış kaynak kullanımı (outsourcing), stratejik birliktelikler, tedarik zinciri yönetimi, maliyet yönetimi, birleşme ve satın alma, küçülme gibi kavramların şirketleri yönlendirdiği yoğun rekabet şartlarında bile, önemi daha belirgin hale gelen ve ön plana çıkmaya başlayan stratejik bir kavram ve uygulama olmuştur (Özsoy, 2012, s:166).

Risk yönetim sisteminin amaçları arasında yöneticilerin ve personelin risk alma tercihlerini yok etmek veya şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin tümünü ortadan kaldırmak yer almaz. Bunun yerine, şirketin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesine katkı sağlayabilen ve şirketin risk iştahına uygun riskleri almayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle; risk yönetimi, şirketlerin gelecekte belirsizlik yaratacak olası durumları ile etkin bir şekilde ilgilenilmesini ve bu durumların sonuçlarının olumsuz olma ihtimalini azaltıp, olumlu olma ihtimalini arttırarak şirkete değer yaratma sürecine katkıda bulunulması sağlanır (Özsoy, 2012, s:166).

Risk yönetimi; riskleri belirlemeyi, değerlendirmeyi, onlara karşı yürütülecek faaliyetleri tanımlamayı, sorumlulukların tayin edilmesi, tanımlanan faaliyetlerin uygulanması ve bunların izlenmesi ve sonuçlarının gözden geçirilmesini kapsayan bir süreçtir (Derici vd., 2007, s:153).

Risk yönetimi, risk ve getiri arasında işletme yönetimi için uygun bir geçiş veya değişiklik yapabilmesini sağlayan bir süreçtir. Temel bir kurumsal yönetim işi olarak risk yönetimi, günümüzde işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Risk yönetimi, bir ürünün düşünce kademesinden başlayarak müşteriye sunulmasına ve hatta daha sonra müşteri ilişkilerinin yönetilmesi kademesine kadar tüm aşamaları ve bu aşamalarla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, risk yönetiminin, bir işletme içerisinde ilgili olmadığı hiçbir alan veya bölüm yoktur. Bu nedenle risk yönetimi uygulamaları işletme içerisindeki tüm çalışanları ilgilendirmekte olup her çalışan görev ve sorumluluklarını risk yönetimine uygun olarak yerine getirmeleri gerekmektedir.

Risk yönetimi, risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin analiz edildiği, risklerle başa çıkmak için hangi stratejiler ve planların geliştirilerek uygulanması gerektiğine dair hızlı kararlar alınmasını ve bunlarla ilgili olan faaliyetlerin sürekli olarak birbirini takip ettiği sistematik bir süreçtir (TÜSİAD, 2008, s:17). Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı negatif etkileri daha kabul edilebilir bir seviyeye indirgemeyi amaçlayan bir disiplindir. Risklerin probleme veya tehlikelere dönüşmeden belirlenebilmesini ve en düşük seviyeye indirgenmesini, faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsamaktadır.

Risk yönetimi yalnızca olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu bir şeyler elde etmeyi de amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle, risk yönetimi sayesinde olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı da hazır olmayı sağlamak mümkündür (Uzun, 2010, s:1).

Risk yönetiminin ana hedefi, karar verme mekanizmaları için risklerin daha iyi görünebilir ve ölçülebilir bir hale getirmek ve sübjektifliğini azaltmaktır.

Bir yönetim disiplini olarak, risk yönetimi 1950' lerdeki İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD ülkesinde ortaya çıkmıştır (Khuo, 2012, s:1). Risk yönetiminin esas noktası sigorta işletmelerinin kurulması olmuştur. Ancak, büyük işletmelerde sigorta işlemlerini yönlendirecek çalışanlar alınmış, bu sigorta hizmetini sunan kişiler öncelikle

sigorta yöneticisi olarak görev yaparken daha sonra ise bu işletmelerde risk yöneticisi görevini üstlenmişlerdir. Ancak günümüzde sigorta, risk yönetiminin küçük bir parçası haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında günümüzdeki işletmelerin olaylara daha geniş bir açıyla bakmaları ve olayları daha bütünsel bir şekilde ele almaları gerekmektedir (Üzümcü, 2007, s:44).

Etkili bir risk yönetimi, çeşitli riskleri bütünlük bir biçimde yöneten ve risk-getiri dengesini meydana getirerek hissedarlara katma değeri maksimize edecek bir sistem olmalıdır. Ayrıca iyi bir risk yönetim sistemi bir kurumun; istediği sonuçlara ulaşma güvenini arttırırken, tehditleri kabul edilebilir bir düzeyde tutmasını ve fırsatları kullanarak bilinçli kararlar almasını sağlar (The Orange Book, 2004, s:7). Risk yönetimi risk kontrolünü de içeren daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk kontrolü ile pozisyon, performans vb. değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi, operasyonel işlemlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi ve raporlama işlemleri yapılırken, risk yönetiminde bunlara ek olarak riske duyarlı işlemlerin tanımı, sermayenin doğru dağılımı ve yatırımı, risk-kazanç bileşimi ve riske ayarlı performans ölçümü de yapılabilir.

Şirketler açısından risk yönetiminin önemi; şirket varlıklarının sürdürülmesi, sürekli bir büyüme sağlanması, gelir istikrarının devamı, kayıpların şirkete olan maliyetlerinin azaltılması, beklenmedik sürprizlerin engellenmesi, sosyal sorumluluk ve yasal düzenlemelere uyum sağlanmasında payı oldukça büyüktür. Bu sebeplerden dolayı, işletmelerin stratejik karar alma organları olan yönetim kurullarının işletme risklerinin yönetimi ve gözetimi açısından önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici ve yönetim kurullarının risk yönetimi hususunda bilinçli olmaya zorlayan pek çok etken olmasında son dönemlerde yaşanan küresel mali krizlerin etkisi büyüktür.

Yaşanan küresel krizlerin ardından şirketlerde en önemli konular arasında şirket itibarı, operasyonel faaliyetler, finansal ve diğer oluşabilecek risklerin azaltılması ve kârlılıklarını maksimize etmesi yer almaktadır. Ancak günümüzde bile en başarılı şirketleri olumsuz etkileyecek beklenmedik risklerle karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu gibi durumlarda anında ve etkin bir faaliyet planı hazırlamak, hem bu tür risklerden korunmayı hem de olumlu sonuçlara ulaşmayı sağlar. Tablo-4' e göre; işletmelerdeki sorunların neler olduğunu anlaşılmasında, nasıl ve neden oluştuğunun bilinmesinde ve en önemlisi de risklerin, işletmelere verebilecekleri zararların nasıl en aza indirilmesi

gerektiği hakkında risk yönetim çözüm önerilerinin ortaya konulması açısından örnek bir model oluşturmaktadır. Bu önlem modelinde; işletmeler, risklerin olasılık ve etkilerine göre Tablo-4' teki gibi farklı risk seviyelerinde farklı risk yönetimi önlemlerini alabilmektedirler.

Olasılık	Risk Yönetimi Önlemleri		
Yüksek	Önemli derecede risk yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır	Riskler yönetilmeli ve gözetim altında tutulmalıdır	Geniş kapsamlı risk yönetimi gereklidir
Orta	Riskler gözetim altında olmak kaydıyla kabul edilebilir	Risk, yönetim faaliyetlerine değecek düzeydedir.	Risk Yönetimi faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.
Düşük	Riski kabul et	Riski kabul et, fakat riskleri gözlemle	Riski yönet ve gözlemle
Etki	Düşük	Orta	Yüksek

Tablo 4: Risk Yönetimi Aksiyon (Önlem) Modeli

(Kahraman, Risk Nedir? İç Denetim Birimi Başkanlığı, s:10).

1.4. RİSK YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ

Risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, görev ve sorumlulukların tayin edilmesi, kontrol faaliyetlerinin uygulanması ve bunların takip edilmesi gibi birçok aşamalara sahip metod ve teknikleri bünyesinde barındıran bir süreçtir. Çalışmanın aşağıdaki kesiminde öncelikle risk yönetiminin kurgulanması ve daha sonra risk yönetimine dair diğer unsurlara değinilerek risk yönetiminin işleyişinden bahsedilecektir (Derici vd., 2007, s:154-168).

1.4.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması

Risk yönetiminin uygulanması açısından öncelikle risk yönetiminin kurgulanmış olması çok önemlidir. Başka bir ifadeyle; bir işletme kurumsal yapısını ancak risk yönetimi uygulamasına göre şekillendirir. Bu da, işletmelerde sorumlulukların belirlenmesi, iletişim yapısının uygun bir hale getirilmesi, gerekli bilgi ve fiziki donanımının temin edilmesi ve riskler ile bu risklere karşı uygulanacak olan kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi gibi öğeleri içermektedir. Risk yönetiminin kurgulanması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

1.4.1.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi, işletmenin misyon, vizyon ve değerleri ile stratejik hedeflerinden yola çıkılarak, işletmenin amaçlarına ulaşmasında karşılaşılabileceği olası tehditlerin ve fırsatların ortaya konulmasıdır. Risklerin belirlenmesi, işletmelerin risk profillerinin oluşturulduğu ilk aşamadır. Risklerin belirlenmesi süreci süreklilik gerektirmektedir.

Kurumla ilgili tüm risklerin en iyi şekilde belirlenebilmesi belli şartlar üzerinden yürütülmektedir. Önceden belirlenmesi önemli olan bu koşullardan birincisi işletmenin misyon, vizyon ve değerleri (hedefleri) ile ilişkili olarak belirlenen riskler, ikincisi ise işletme tarafından belirlenen yöntemler kullanılarak tespiti sağlanan iç ve dış şartlardır.

1.4.1.1.1. Misyon, Vizyon ve Değerler

İşletmenin amaç ve hedeflerinin göz önünde bulundurulması risklerin belirlenmesinde öncelik taşımaktadır. Bu şekilde, stratejilerin belirlenmesinde rol oynayan misyon, vizyon ve değerlerin temelinde, işletmenin hedeflerine ulaşması bakımından tehdit unsuru olabilecek veya işletme başarısını arttıracı olacak öğelerin ortaya konulması mümkün olabilecektir. Stratejik yönetimi uygulayan kurumlarda, misyon, vizyon ve değerler gibi terimlerin yeniden tanımlanması yerine mevcut olan tanımlardan hareket edilmesi daha uygun olmaktadır.

Riskler, işletmenin hedefleriyle uygun bir şekilde bağlantılı olmalıdır. Tespit edilebilen bir risk, işletmenin birden fazla hedefi ile alakalı olabilir. Bu yüzden riskin potansiyel etkisi farklı hedeflerle bağlantılı olarak değişim gösterebilir. Bu yüzden hedeflerle bağlantılı olan risklerin belirlenmesine odaklanılarak, işletme hedeflerini etkilemeyecek risklerin belirlenmesinden kaçınmak önemlidir (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:120).

1.4.1.1.2. İç ve Dış Koşullar (Internal/External Environment)

İşletmenin faaliyetlerini devam ettirdiği sürece veya bu faaliyetleri esnasında iletişim içerisinde olduğu, fiziki olan veya olmayan tüm etmenler iç ve dış koşulları oluşturmaktadır. Bu etmenler, risklerin kaynağını oluşturur, riskleri tetikler veya risklerin etki seviyelerini belirler. Riskin gerçekleşme ihtimali ve eğer gerçekleşirse de nasıl bir etkiye sebep olacağı konusunda iç ve dış koşulların bilinmesi gerekmektedir.

1.4.1.1.3. Risk Evreni (Risk Universe)

Bir kurumun karşılaşılabileceği bütün risklerin kaynağını oluşturan faaliyetler ve ilişkiler bir tablo halinde gösterilebilmektedir. Risk evreni, olarak tanımlanan ve bütün faaliyetlerin alanlarının mevcut olduğu bu tablo, bir bakıma kurumun fotoğrafını oluşturmaktadır. Oluşan bu fotoğrafta, faaliyet ve etkileşim alanının toplu ve sistematik bir şekilde görülmesi sağlanarak olası risklerin tam olarak tespit edilebilmesine yardımcı olmaktadır.

Farklı şekillerde oluşabilecek risk evrenin hazırlanmasında temel bir yaklaşım olarak, kurumun işlevlerinin, temel işlevlerden daha çok detaylara doğru kademelendirilerek bir şemada biçimlendirilmesidir. Öncelikle ana fonksiyonlar gösterilir, daha sonra her bir ana fonksiyonun alt kademe fonksiyonları gösterilir ve bu detaylandırma işlemi istenildiği kadar devam ettirilir.

1.4.1.1.4. Riskleri Belirleme Şekilleri

Risklerin belirlenmesi temel olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi; ‘risklerin ilk kez belirlenmesi’ ikincisi ise; ‘risklerin sürekli olarak belirlenmesi’ dir.

a) Risklerin ilk kez belirlenmesi: Bir kurumda risk yönetimi ilk defa kurgulanırken kurumun maruz kaldığı bütün riskler tespit edilmektedir.

b) Risklerin sürekli olarak belirlenmesi: Risk yönetim aşamalarında var olan risklerdeki değişiklikler takip edilerek risk kütüğünde yer alıp da artık risk olmaktan çıkan riskler ile yeni ortaya çıkan riskler belirlenir ve buna göre risk kütüğü de sürekli bir şekilde güncellenmektedir.

Risklerin belirlenmesinde çeşitli bilgi toplama ve değerlendirme tekniklerinin kullanılması da mümkündür. Bunlar arasında yaygın bir şekilde kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibi verilmiştir;

- **Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları:** İşletme içerisinden veya dışarisinden, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikimlerinden yararlanma amacıyla yapılan çalışmalardır. İşletmenin riskleri hususunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübelerden faydalanmak için genellikle mülakatlar yapılır. Diğer bir ifadeyle; mülakat yapılacak kişilerin, işletmenin bütün işlevlerinin analiz edilmesine yetecek sayı ve niteliğe sahip kişilerden ve özellikle de işletmede kilit sayılan personel arasından seçilir. Atölye çalışmaları ise, mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin meydana çıkmasını sağlayacak, yine kilit sayılan personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerden oluşmaktadır.

- **Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları:** Beyin fırtınası gibi 5-9 kişi ile yapılan fikir yürütme ve tartışmaları kapsayan çalışmalardır. Bu çalışmalarda, mülakat ve atölye çalışmalarının sonuçları temel olmakla birlikte, bunların dışında yeni fikirlerinde elde edilmesi sağlanır ve ayrıca mülakat ve atölye çalışmalarından elde edilen sonuçların pekiştirilmesi açısından da önemli bir işlev görür.

- **Olay Envanteri:** Benzer işletmelerde gözlemlenen durumların detaylı listesinden oluşmaktadır.

- **Dâhili Analiz:** İşletme içerisindeki birimlerin personel toplantıları aracılığıyla yaptıkları görüşmelerdir.

- **Eski Veriler:** Geçmişte yaşanmış olayların neden ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

- **İşlem Akış Analizi:** Girdilerin, görevlerin, sorumlulukların ve çıktıların bir süreç olarak dikkate alınarak incelenmesidir.

- **Uyarıcı Gösterge:** Daha önceden belirlenen ve aşılması durumunda yönetimi harekete geçirecek olan sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

1.4.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi; muhtemel risklerin gerçekleşme olasılıklarını, gerçekleşmeleri durumunda ise muhtemel etkilerinin önceden tahminini ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeylerinin belirlenmesini kapsayan bir süreçtir.

Risklerin Önceliklendirilmesi ise; zaman olarak gerçekleşme aralığı ve işletmenin başarısına etkisi açısından risklerin önemlilik derecelerine göre sıralanmasını ifade etmektedir. Etki ve ihtimal seviyeleri, risklerin önemlilik düzeylerinin bir göstergesidir.

Risk matrisleri, risk yönetiminde kullanılan basit ancak çok etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde risklerin sistematik olarak gözden geçirilmesinde ve risklerin değerlendirilmesinde risk matrisleri açık bir çerçeve sağlamaktadır. Risk matrisinin işletmeler tarafından hazırlanmasındaki amaç risklerin ihtimallerinin ve etki seviyelerinin doğru ve başarılı bir şekilde belirlenmesini sağlamaktır. Risk matrisi, ne kadar başarılı hazırlanırsa, risklerin değerlendirilmesi ve ölçümünün yapılması da bir o kadar sağlıklı olur (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:121).

Risklerin ihtimal ve etkileri değerlendirilirken, çok çeşitli yöntemlerin veya kriterlerin uygulanması mümkündür. Risk matrisi üçlü oluşturulabileceği gibi beşli hatta ikili şekillerde de oluşturulabilmektedir. Mümkün olan en basit risk matrisi 2x2 şeklinde hazırlanan tablodur. Bu yöntemler arasında en yaygın olarak kullanılanı ise üçlü bir matrisin kullanılmasıdır. Matrisin dikey sütununda riskin gerçekleşme olasılığı, yatay sütununda ise gerçekleşmesi beklenen etki seviyesi verilmektedir.

İHTİMAL		ETKİ		
3	1	2	3	
2	1	2	3	
1	1	2	3	

Tablo 5: Risk Değerlendirme Tablosu

(Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi- Sayı:65 Özel, s:158)

Bu matriste kullanılan kıstaslar mutlak olmayıp, yaklaşık bir ölçüt oluşturmaya olanak sağlayan yargılara dayalı değerlendirmeleri içermektedir. Risklerin değerlendirilmesinde bu yöntem haricinde farklı istatistikî yöntem ve tekniklerde kullanılabilir.

Bu matris yönteminde, yukarıdaki tablo 5' te görüldüğü gibi riskler, matris üzerinde buldukları noktalara göre (1x1=) 1'den (3x3=) 9' a kadar puanlandırılır ve sıralanır. Matris üzerindeki, ihtimal ve etki seviyelerinin bileşiminden oluşan bu noktalar şu anlamları ifade etmektedir;

❖ **Yüksek:** Önemlilik seviyesine göre 6 ila 9 arasında olan riskler şekildeki gibi kırmızı alanda yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle; bu risklerin kurum içerisinde çok önemli olduğu ve bunlara karşı önlemlerin alınmasının çok gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu durum aynı zamanda, konuların en üst yöneticiler tarafından ilgilenilmesini ve politikalar belirlemesi açısından önemli bir ciddiyete sahip olduğunu gösterir. Risk seviyesinin yüksek olması, göze alınabilen risk düzeyinden, artık risk düzeyinin oldukça daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

❖ **Orta:** Önemlilik seviyesine göre 3 ila 5 arasında olan riskler şekildeki gibi sarı alanda yer almaktadır. Orta düzey, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden biraz yüksek olduğunu göstermektedir.

❖ **Düşük:** Önemlilik seviyesine göre 1 ila 2 arasında olan riskler şekildeki gibi yeşil alanda yer almaktadır. Riskin önemlilik seviyesinin düşük olması, göze alınabilen risk ile artık risk seviyesinin aynı veya birbirine yakın olduğu anlamına gelmektedir.

ETKİ SEVİYESİ			
OLASILIK	(1) Düşük	(2) Orta	(3) Yüksek
(3) Yüksek	Düşük Etki Yüksek Olasılık KONTROL FAALİYETLERİ	Orta Etki Yüksek Olasılık KONTROL FAALİYETLERİ	Yüksek Etki Yüksek Olasılık KONTROL FAALİYETLERİ
(2) Orta	Düşük Etki Orta Olasılık KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Orta Etki Orta Olasılık KONTROL FAALİYETLERİ	Yüksek Etki Orta Olasılık KONTROL FAALİYETLERİ
(1) Düşük	Düşük Etki Düşük Olasılık KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Orta Etki Düşük Olasılık KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Yüksek Etki Düşük Olasılık ACİL EYLEM PLANI

Tablo 6: Risk Önem Seviyesini Gösteren Risk Matrisi (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:121)

Risklerin Gerçekleşme Olasılığının Değerlendirilmesi	
YÜKSEK OLASILIK (3)	GÖSTERGELERİ
Bir yıllık zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması halidir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gelecek on yıl içerisinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli ✓ Son iki yıl içerisinde meydana gelmiş olması ✓ Dış etkenler sebebiyle kontrolün çok güç olması
ORTA OLASILIK (2)	GÖSTERGELERİ
On yıllık zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması halidir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gelecek on yıl içerisinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli ✓ Dış etkenler sebebiyle kontrol güclüğü çekilmesi ✓ Faaliyetle ilgili geçmiş tecrübeler
DÜŞÜK OLASILIK (1)	GÖSTERGELERİ
On yıllık zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunmaması halidir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması ✓ Gerçekleşmesi halinde büyük bir şaşkınlık durumuna sebep olması

Tablo 7: Risklerin Gerçekleşme Olasılığının Değerlendirilmesi
(Usman ve Kaygusuz, 2019, s:122)

Risklerin Etki Seviyelerinin Değerlendirilmesi	
ETKİ SEVİYESİ	GÖSTERGELERİ
YÜKSEK ETKİ (3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kamuoyunun bu riske karşı son derece yüksek duyarlılık göstermesi ✓ Kurumun ana hedefleri üzerinde hayati etkilerinin olması ✓ Mali sonuçlarının çok büyük boyutlarda olması
ORTA ETKİ (2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kamuoyunun bu riske karşı önemli derecede duyarlılık göstermesi ✓ Kurumun ana hedefleri üzerinde önemli etkilerinin olması ✓ Mali sonuçlarının kaygı verici boyutta olması
DÜŞÜK ETKİ (1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kamuoyunun bu riske karşı düşük düzeyde duyarlılık göstermesi ✓ Kurumun temel hedefleri üzerinde düşük düzeyde etkili olması ✓ Mali sonuçlarının katlanılabilir bir seviyede olması

Tablo 8: Risklerin Etki Seviyelerine Göre Değerlendirilmesi
(Usman ve Kaygusuz, 2019, s:122)

İşletmelerin, belirlemiş ve önceliklendirmiş oldukları risklerle mücadele etmelerinde, risklere karşı hazırlanmış oldukları kontrol faaliyetlerini uygulanmaları sayesinde gerçekleştirmektedirler. Risklerle mücadele etmede uygulanabilecek belli başlı kontrol türleri ve belirlenmiş risk karşılama yöntemleri bulunmaktadır.

1.4.1.2.1. Kontrol Türleri

Kontrol türleri temel olarak *önleyici*, *düzeltilici*, *yönlendirici* ve *denetleyici* kontroller olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bunlar (Solak, 2010, s:35);

1) Önleyici kontroller: İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme olasılığını ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilecek önlemlerdir.

2) Düzeltilici kontroller: İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak amacıyla geliştirilecek önlemlerdir. Düzenleyici önlemlerin önemli bir ögesini acil eylem planları oluşturmaktadır.

3) Yönlendirici kontrol: Belirli bir sonuca varmayı garantilemek için geliştirilecek önlemlerdir.

4) Denetleyici kontrol: İstenilmeyen sonuçların nedenlerini belirlemek amacıyla geliştirilecek önlemlerdir.

1.4.1.2.2. Riskleri Karşılama Yöntemleri

Risklerin yönetilmesinde, riskin özelliği ve kurumun stratejik hedeflerine göre aşağıdaki belli başlı yaklaşımlar takip edilebilir. Daha ileriki bölümde ayrıntılı olarak incelenecek olan bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir:

a) Riski Azaltma (Riskle Mücadele Etme):

Risk yönetiminde en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde, her bir risk için belirlenen ve risk kütüğünde yer alan kontrol faaliyetlerinin uygulanmasıyla birlikte risklerin kabul edilebilir düzeylerde tutulması amaçlanmaktadır.

b) Riskten Kaçınma (Riski Almaktan Vazgeçme):

Risklerin, ilgili olduğu faaliyet alanlarından vazgeçmek suretiyle bazı risklerin olumsuz etkilerinden de korunulmuş olunur.

c) Riski Transfer Etme (Riski Paylaşma):

Riski transfer etme; bir kısım risklerin tamamen veya kısmen başka kuruluş veya kurumlara aktarılmasıdır. İşletmelerin varlıklarını sigorta ettirmeleri en çok karşılaşılan risk transferidir (Solak, 2010, s:30).

d) Riski Kabullenme (Riski Göze Alma):

Riski kabullenmek, riskin etkisi göze alınabilir bir durumdaysa yani kabul edilebilir bir seviyede ise, bu risk için herhangi bir kontrol faaliyeti yürütülmez. Aksi durumda ise, yani riskin göze alınabilir seviyesinin üzerinde olması durumunda, ya risk için yapılabilecekler çok kısıtlıdır ya da kontrol faaliyetlerinin maliyeti, işletmeye sağlayabileceği faydadan yüksektir. Bu gibi durumlarda risk, herhangi bir faaliyet yapılmadan olduğu gibi kabul edilebilir.

e) Fırsatları Değerlendirme:

Bu yaklaşım diğerlerinin alternatifi olmamakla birlikte, riski azaltma, riskin transfer edilmesi veya riski kabullenme seçenekleri ile birlikte uygulanabilir. Riskin etkilerini bütünüyle ortadan kaldırmak mümkün olmasa bile işletme açısından olumsuz etkilerini azaltmak için bazı fırsatların değerlendirilmesi yapılabilir. Bu fırsatların değerlendirilmesine ilişkin, kurumun daha öncesinden bir stratejiye sahip olması ve bu stratejiler doğrultusunda eylemlerde bulunması gerekmektedir.

1.4.1.3. Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Risk yönetimi, bir işletmenin var olan organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilmektedir. İşletmenin var olan yapısında yönetici konumunda bulunan, özellikle belli kilit görevlerdeki kişiler, kendi birimleri için risk yönetimi ile görevlendirilirler. İşletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanının özelliğine göre risk yönetimi açısından çok çeşitli şekillerde örgütsel yapılar oluşturabilir.

Risk yönetiminin düzgün bir şekilde uygulanabilmesi için, üst yöneticinin, sistemin işleyişini her zaman takip edip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak *iç denetçi* ile bağımsız bir bakış açısı sağlayacak olan *denetim komitesi* gibi birimlere ihtiyacı olacaktır. Kurumun her iş biriminde devam ettirilen risk yönetimi sürecinin aşamalarında üst yönetim, sistemin işleyişini her zaman gözetler ve gerektiğinde de hemen soruna müdahalede bulunur. Üst yönetim bu gözetim işlemini iç denetçi aracılığıyla yerine getirmektedir. Denetim komitesi üyelerinin bir kısmının kurum dışından olması sebebiyle, daha bağımsız bir bakış açısı ile risk yönetiminin işleyişini değerlendirir ve böylece üst yönetime bilgiler verir veya tavsiyelerde bulunur.

Ayrıca işletmelerin mevcut organizasyon yapıları içerisinde TTK' nun 378. maddesine göre; "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için

gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür” şeklinde ve SPK tarafından “Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar.” şeklindeki kanun maddelerine dayanılarak yasal bir komitenin kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu yasal komite işletmelerde farklı adlarda anılsa bile ortak adı: “Riskin Erken Saptanması Komitesi” dir.



Şekil 4: Risk Yönetim Yapısı

(Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi- Sayı:65 Özel, s:163)

1.4.1.3.1. Üst Yönetici

Üst yönetici, işletmenin iyi yönetilmesi konusunda işletmenin asıl sahibine veya sahiplerine karşı sorumlu olan kişidir. Üst yönetici, işletmenin organizasyon yapısına göre, başkan, yönetim kurulu başkanı, genel müdür vb. unvanları taşıyabilecek olan işletmenin en üst seviyedeki yöneticisidir. Diğer bir ifadeyle; üst yönetici, risk yönetimi yapısını şekillendiren ve uygulamayı takip eden kişidir. Üst yönetici, risk yöneticisini, risk yetkililerini ve risk sorumlularını tayin eder, risk yönetiminin genel işleyişine yön verir ve faaliyet raporunda risk yönetimine de yer verir.

1.4.1.3.2. Risk Yöneticisi

Risk yöneticisi (risk lideri- CRO), risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst seviyedeki kişidir. Risk yöneticisi, yöneticiden sonra gelen en üst düzey yönetici olabileceği gibi, üst yönetici dilerse diğer üst düzey yöneticilerden birisini de risk yöneticisi olarak tayin edebilir. Risk yöneticisi genellikle aşağıdaki şu görevleri yerine getirmekle sorumludur;

- ✓ Risk yetkililerinin;
- Risklerin durumu,

- Risklerin önceliklerindeki değişimleri,
 - Yeni riskler ve risk kaydından çıkan riskler ile,
 - Kontrol faaliyetleri, konularındaki değerlendirmelerini inceler ve atılması gereken adım süreçlerini belirler.
- ✓ Her 3 ayda bir risk kaydının güncellenmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.
- ✓ Gerekli gördüğünde Başkanı bilgilendirir.

1.4.1.3.3. Risk Yetkilisi

Risk yetkilisi, kurumda, birbirine yakın belli temel fonksiyonları yürüten birimlerin kendisine bağlı olduğu üst düzey yöneticisidir. Örgütün yapısına göre, genel müdür veya genel müdür yardımcısı seviyesindeki yöneticilerden oluşmaktadır. Risk yetkilisi genellikle aşağıdaki şu görevleri yerine getirmekle yükümlüdür;

- ✓ Risk sorumlularının;
 - Koordine edilmesi,
 - Değerlendirmelerinin incelenmesi,
 - Mücadele yöntemlerinin takip edilmesi,
 - Raporlarını inceleyerek müzakere edilmesi ve
 - Sonuçlarının risk yöneticisine rapor edilmesi işlemlerini yapar.
- ✓ Risk sorumlularının yeni riskler hakkındaki tavsiyelerini değerlendirir.
- ✓ Kontrol hatalarını araştırır.
- ✓ Risk kaydının her 3 ayda bir güncellenmesi işlemlerini yürütür.

1.4.1.3.4. Risk Sorumluları

Risk sorumlusu, belirli bir faaliyet alanındaki risklerin yönetilmesinden sorumlu olan kişidir. Genellikle üst yönetici tarafından tayin edilen risk sorumlusu aşağıda sıralanmış görevleri yerine getirmekle sorumludur;

- ✓ Risklerin durumunu olasılık ve etkileri açısından devamlı bir şekilde değerlendirir.
- ✓ Risk yetkilisi ile birlikte riskleri azaltmak için gerekli kontrol faaliyetlerine karar verir ve bunları tatbik eder.
- ✓ Kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını takip eder.
- ✓ Personelle iletişim sağlayarak yeni riskleri belirler.
- ✓ Her 3 ayda bir risk yetkilisine risklerin durumunu rapor eder.
- ✓ Önemli kontrol aksaklıkları varsa risk yetkilisine bu durumu iletir.

- ✓ Risklerin nasıl yönetildiğine dair yıllık rapor hazırlar.
- ✓ Personelin faaliyetlerini risk yönetimi açısından takip eder ve değerlendirir.

1.4.2. Risk Kütüğünün Oluşturulması

Risk kütüğü; kurumun ana riskleri, bu risklerin ihtimal ve etki seviyeleri, risk yetkilileri ve sorumluları, risklerin kabul edilebilir düzeylere çekilebilmesi için yürütülecek kontrol faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucunda mevcut durum konusundaki değerlendirmelerin bulunduğu bir belgedir. Risk kütüğünün içeriği sabit ve değişmez olmayıp, ihtiyaca göre geliştirilebilen dinamik bir yapıya sahiptir (Bozkurt, 2010, s:20).

RİSK KÜTÜĞÜ ÖRNEĞİ						
TEMEL RİSKLER	Mevcut Durum			Risk Sorumluları	Kontrol Faaliyetleri	Değerlendirme
	İhtimal	Etki	Önem Seviyesi			
1. İlişkin Riskler	Risk Yetkilisi:					

Tablo 9: Örnek Risk Kütüğü Formatı

(Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi- Sayı:65 Özel, s:166)

1.4.2.1. Risk Kütüğünün Unsurları

- **Temel Riskler:** Risk kütüğünün ilk sütununda, ilgili bölümünde tespit edilmiş olan, kurumun temel riskleri yer almaktadır. Risklerin sıralanmasında ve sınıflandırılmasında farklı ilkeler esas alınabilir. Risk yetkilisi, kendisiyle ilgili gruptaki risklerin yönetilmesini koordine etmekle sorumlu olduğu için, alt risklerin sorumlularının yanında, bölümün tamamından sorumlu olduğunu ifade etmek için risk kütüğünde yer almaktadır. Risk yetkilisi, kendisine bağlı tüm birimlerin risklerinden sorumludur.

- **Önemlilik Seviyesi:** Riskin ihtimal ve etki seviyesinin, daha önceden açıkladığımız üçlü matrise göre tespit edilmesiyle birlikte ortaya çıkan önemlilik seviyesinin rakamsal ifadelerinin yer aldığı sütundur.

- **Risk Sorumlusu:** Her bir risk için belirlenmiş olan kontrol faaliyetini devam ettirecek olan yetkili kişilerin gösterildiği sütundur.

- **Kontrol Faaliyetleri:** Riskleri en uygun şekilde karşılık verebilmek için belirlenen faaliyetlerden meydana gelen sütundur.

• **Değerlendirme:** Belirlenen sürelerde, kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinden sonra, risk sorumlularının sonuçlarına ait bilgileri ve görüşlerini yazdıkları sütundur. Bu sütun, risk sorumlularının, uygulama sonuçlarına göre görüş ve önerilerinden oluşturdukları değerlendirmelerine yer vermelerinden dolayı risk yönetimindeki ilk raporlama aşamasını da meydana getirmektedir.

1.4.2.2. Risk Kütüğünün Güncellenmesi

Üst yönetici tarafından, risk kütüğü onaylanmakta olup bu belge, üst yönetimin kabul edeceği bir zaman zarfı (en az 3 ayda bir) içerisinde devamlı olarak güncellenmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk kütüğü, risk yönetimi bakımından kurumun en temel belgesi olmaktadır.

Risk kütüğünün güncellenmesi, dönem içerisinde gerçekleşen kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine ve faaliyet sonuçlarına ait bilgileri içermektedir. Risk kütüğündeki değerlendirme sütununa kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde ne kadar başarılı olduğunu, eğer başarısızlıklar varsa bunların sebepleri, kontrol faaliyetlerinin uygulanması sonucunda varsa riskin durumundaki değişimler, yeni riskler ile görüş ve öneriler yazılmaktadır. Risk kütüğü, daha sonraki değerlendirme ve onay süreci başlatılarak güncellenmiş olmaktadır.

Risk kütüğü ile ilgili önemli bir nokta da ‘göze alınabilen risk’ dir. Ancak bunu açıklamaya geçmeden önce temel olan 3 risk türünden bahsetmemiz gerekir. Bunlar;

- 1) **Doğal risk (inherent risk):** Risklere karşı hiçbir faaliyette bulunulmaması durumundaki risk miktarını ifade eder. Ancak, her durumda risklere karşı birtakım önlemler alınmış olmasından dolayı risk yönetimi olsun veya olmasın bu risk türü tamamen teorik bir tanım olarak kalmaktadır.
- 2) **Artık risk (residual risk):** Risklere karşı belli kontrol faaliyetleri gerçekleştirildikten sonra geriye kalan riskleri ifade etmektedir.
- 3) **Göze alınabilen riskler (risk appetite):** İşletmenin amaçları doğrultusunda çok büyük sorun teşkil etmeyecek ve bu nedenle işletme tarafından kabul edilebilecek riskleri ifade eder. Göze alınabilen risk düzeyi, aynı zamanda risk kütüğündeki risklerin çekilmek istenilen düzeyi de olabilir. Bu nedenle, risk kütüğünde; eğer tercih edilirse, her bir risk için göze alınabilecek risk düzeyini de belirtilebilir. Örneğin risk kütüğümüzdeki bir numaralı risk için (1x1=1) seviyesini, herhangi bir kontrol

faaliyetini yürütmemizi gerektirecek düzeyde önemli bir tehdit olarak görmüyorsak bu risk için göze alınabilir risk düzeyini bir (1) olarak gösterebiliriz.

Bir işletmeye ait, ana risklerin yer aldığı kurumsal risk kütüğü haricinde, örgüt içindeki her birim, kendi konularıyla ilgili daha detaylı bir şekilde risklerini takip etmek amacıyla, risk kütüğüne benzer bir tablo düzenleyebilir.

1.5. RİSK YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Risk yönetimi sayesinde şirketlerin başarılı olması için risklerin önceden belirlenmesinin yanı sıra, bunların gerçekleşmesi durumunda kayıp ve zararların tahmin edilmesi, potansiyel fırsatların görülmesi ve bunlara karşı nasıl bir tepki verileceğinin bilinmesi önemlidir. Risk yönetimi, bunların sağlanması ve süreklilik arz etmesi açısından Şekil-5' teki gibi altı aşamadan oluşmaktadır (Acuner, 2005, s:1-7).



Şekil 5: Risk Yönetiminin Aşamaları
(Şebnem A. Acuner; Active Dergisi Mart- Nisan 2005, s:2)

1.5.1. Riskin Yönetiminin Planlaması

Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olup amaçların detaylı bir şekilde belirlenmesi, anlaşılması ve belirli bir faaliyete ait gereksinimler çerçevesinde risk yönetim sürecinin yapılandırılmasından oluşmaktadır. Tüm bu bilgiler dâhilinde bir risk yönetim planı oluşturulur. Buradaki önemli nokta risk yönetim süreci aşamaları ile ilgili konular üzerinde bir fikir birliğine varılıp üstlenilecek roller, sorumluluklar, metodoloji, inceleme ve rapor verme sıklığı gibi konuların daha önceden karara bağlanmasıdır.

1.5.2. Riskin Tanımlanması

Riskin, risk yöneticisi tarafından doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Eğer tanımlamada bir hata söz konusu olursa, yöneticinin bu öngöremediği risk

karşısında akılcı bir çözüm yolu bulması da zorlaşmaktadır. Doğru bir şekilde yapılan risk tanımlamaları, risk yönetiminin etkinliğini de arttırmaktadır.

Bir kuruluştaki risk yöneticileri, kuruluşu etkileyebilecek olası kayıp veya kazançları tanımlamada başarısız olurlarsa, bu risklerin yönetilmesi de mümkün olamaz. İşletme yönetimi, risklerin ortaya çıkma nedenlerini belirleyemez, bunlarla ilgili herhangi bir tedbir alamaz ise ortaya beklenilmeyen sonuçlar meydana gelebilir. Bu nedenle yöneticiler risk tanımlamasına aşağıdaki üç soruyu sormakla başlamalıdır. Bunlar şu şekilde sıralanır;

- 1.) İşletme kaynaklarını tehdit eden etmenler nelerdir?
- 2.) İşletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olumsuz durumlar hangileridir?
- 3.) İşletmeye uygun hangi alternatifler tercih edilmelidir?

Eğer, risk yöneticileri organizasyonun tüm düzeylerinde (Ar-Ge, yönetim, teknoloji vb.) neler olduğu hususunu bilebiliyorlarsa, yani nerelerde sorunların oluşabileceğini ve bir düzeyde oluşabilecek olayın diğer düzeyler üzerinde ne tür bir tehlikeli durumlara yol açabileceği kestirebiliyorlarsa risk yönetimini en iyi şekilde yürütebileceklerdir.

Risk yönetimi sırasında yöneticiler, yalnızca iç çevreyi değil dış çevreyi de gözlemleyerek gerek kuruluş faaliyetlerinin çevreyi nasıl etkilediğini gerekse kimin, kuruluşu ne kadar etkilediğini izlemelidir. Çünkü riskleri tanımlama süreklilik gerektiren bir süreçtir ve çevredeki sürekli değişimin takip edilmesi yeni risklerin tanımlanmasında yöneticilere yol göstermektedir.

Riskin tanımlanmasına yardımcı olacak bazı teknikler söz konusudur. Bunlar;

- ❖ **SWOT Analizi:** Bu teknik, bir kuruluşun güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte belirli bir faaliyete ait fırsat ve tehlikelerin birlikte belirlendiği, bir takım çalışmasının oluşturulmasını içeren analiz türüdür. Beyin fırtınası gibi genellikle yaratıcılık alanında kullanılan tekniklerin yanı sıra, dörtlü bir sınıflandırmaya tabi olan SWOT Analizi tekniği risklerin tanımlanmasında işletmelere büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Yapılan dörtlü sınıflandırmada ikisi işletme için olumlu etkileri (kurumsal güçler ve faaliyetlerle ilgili fırsatlar), diğer ikisi ise işletme açısından olumsuz etkileri (kurumsal zayıflıklar ve faaliyetlerle ilgili tehlikeler) ifade etmektedir. Geleneksel görüşe göre, olumsuzluklara yönelme eğiliminin üstesinden gelmede risklerin belirlenme sırasının zayıf yönlerden önce güçlü yönlerin

belirlenmesi, tehditlerden önce ise işletmeye sağlayacağı fırsatların belirlenmesi SWOT Analizi tekniğinde daha çok ön plana çıkmaktadır.

❖ **Sınırlar ve Tahminler Analizi:** Tahminler; gelecekteki bir belirsizlikle ilgili olası bir sonuç hakkında karar verme ile ilgilenirken, sınırlar ise; hangi projenin hayata geçirileceğiyle ilgili sınırları belirtmektedir. Genellikle tahminler, daha olumlu düşünülür ve yanlış bir tahmin, proje için tehlike söz konusu arz eder. Bu açıdan tahminler, potansiyel risklerin belirlenmesinde test amaçlı olarak kullanılabilir.

❖ **Güç Alanı Analizi:** Bu teknik, amaçlara ulaşmada olumlu ve olumsuz etkenleri belirlemeye yönelik stratejik karar verme sürecinde kullanılır. Bu yaklaşıma göre, işletmenin faaliyetlerinin başarıya ulaşmasına engel teşkil edecek tehditler ya da başarıya ulaşmasını kolaylaştıracak fırsatların belirlenmesini sağlayarak potansiyel risklerin tanımlanmasında işletmeye yardımcı olmaktadır.

1.5.3. Niteliksel Risk Analizi

Niteliksel risk analizinde, bir önceki aşamada tanımlanan risklerin olasılığı ve proje hedefleri üzerindeki potansiyel etkileri niteliksel olarak belirlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında aşağıda belirtilen süreçler takip edilebilir:

- **Başlangıç kontrol listesi:**

Niteliksel risk analizinde, öncelikle başlangıç kontrol listesi olan maliyet, üretim, kalite ve performans etkisi olan her türlü risk sıralanır. Bu risk inceleme listesi, genellikle deneyimlere dayanarak oluşturulmaktadır. Bu listeler, daha kusursuz listelerin oluşturulmasında bir başlangıçtır. Risklerin belirlenmesindeki başarı, deneyimlerin ve sezgilerin bir birleşimidir.

- **Risk olaylarının sonuç senaryoları:**

Risk olaylarının olası sonuç senaryolarının hazırlanması, risk belirlenmesinde ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Burada, başlangıç kontrol listesinde yer alan her risk olayının asıl kaynağı ve bunun gerçekleşme olasılığı hesaplanır. Sonuç senaryoları, genellikle ekonomik kayıp, bireysel zarar, fiziksel zarar, zaman veya maliyet kaybı ya da kazancı şeklinde olabilir.

- **Risk grafiği:**

İşletmeler bekledikleri riskleri genellikle bir grafik üzerinde belirleyebilmektedirler. Bu grafikte, X ekseninde riskin olasılığı tahmin edilirken,

grafiğin Y ekseninde ise riskin, potansiyel etkisi gösterilmektedir. Risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve potansiyel etkilerine bağlı olarak çizilen eğriler, işletmelere riskler konusunda detaylı bilgiler elde etmelerini sağlamaktadır. Bu sayede, risk yöneticisi, işin daha en başında riskin göreceli olarak önemini belirleyebilmektedir.

- **Risk sınıflandırması:**

Aynı benzer özelliği taşıyan riskler, bu aşamada aynı gruplar altında toplanmaktadır. Risklerin sınıflandırılmasında, iki amaç söz konusu olmaktadır. Bu amaçlardan ilki, riskleri daha iyi tanımlayabilmek, ikincisi ise riskin doğası ve etkilerine karşı işletmelerin davranış stillerini geliştirebilmelerini sağlamaktır.

- **Risk sınıf özet listelerinin oluşturulması:**

Risklerin belirlenmesinin son aşamasını, işletme faaliyetleri esnasında kurumun tüm çalışanlarının katılımıyla hazırlanan risk kategori özet listeleri oluşturmaktadır. Bu şekildeki bir katılım sayesinde riskin olumsuz etkilerinden yalnızca bir veya birkaç kişinin sorumlu tutulması engellenmiş olur. Ayrıca, bazen fark edilmesi mümkün olmayan risklerin belirlenebilmesine de yardımcı olmaktadır.

1.5.4. Niceliksel Risk Analizi

Tüm niceliksel teknikler, riskin hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin görülebilmesi için kullanılmaktadır. Olumsuz etkilerin ölçüm sürecinde, kaybın olma olasılığı, kaybın olması sonucunda doğabilecek finansal zararları, bütçe döneminde meydana gelebilecek kayıpların tahmin edilebilmesi tanımlamalarını içermektedir.

Niceliksel risk analizine göre, riskin ölçümü, aşağıdaki aşamalardan meydana gelmektedir:

- **Veri toplanması:**

Verilerin toplanmasında genellikle daha önceki faaliyetlerden kazanılmış deneyimler (sübjektif sezgisel veriler) ya da eski kayıtlardan (objektif istatistiksel veriler) yararlanılmaktadır.

- **Belirsizliğin sayısallaştırılması:**

Olayların gerçekleşme ihtimallerinin sayısallaştırılması bu aşamadır. Böylece, risk konusunda elde edilen veriler ışığında, potansiyel sonuçlar tahmin edilebilir. Diğer bir ifadeyle; belirsizliği sayısallaştırmak, riskin gerçekleşme ihtimalinin ve potansiyel sonuçlarının sayısallaştırılması anlamına gelmektedir. Bu değerler, finansal veya parasal olarak ifade edilebilir.

- ***Potansiyel riskin etkisinin değerlendirilmesi:***

Son aşama olarak, risklerin tüm etkileri toplanarak toplam risk değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmede genellikle “Beklenen Değer” teorisi kullanılmaktadır. Beklenen değer teorisine göre, riskin finansal büyüklüğünü; herhangi bir olay için belirsizlik ile beklenen kaybının çarpımı vermektedir.

1.5.5. Riske Karşı Stratejilerin Geliştirilmesi

Risk yönetim sürecinde, riske karşı stratejilerin geliştirilmesi aşamasında, riskin tanımlanması ve ölçülmesinden sonra, soruna ilişkin çeşitli çözümler ve yöntemler sunulur ve en iyi çözüm kombinasyonu oluşturularak risk yöneticisinin uygulaması gereken stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur. Bu aşamada, belirli risklerin hangilerine katlanılabileceği konusunda karar verilir. Riskin gerçekleşme ihtimalinin azaltılması ya da riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan kayıpları minimuma indirmek amacıyla geliştirilen dört çeşit yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler şöyledir:

1.5.5.1. Riski Göze Alma Stratejisi

Bu strateji, risk yöneticisinin riske karşı ya aktif bir şekilde uygun olasılıkları dikkate almasını, ya da pasif bir şekilde riskin getireceği durumu gözlemek haricinde bir şey yapmadan tepki verme durumudur. Riski göze almaya en ideal olan riskler genellikle daha az kayıplarla sonuçlanan ve sık sık işletmelerin karşılaşılabileceği risklerdir. Genellikle, karşılaşılan tüm risklerin transferi söz konusu olamaz. Bu nedenle, transferleri gerçekleşse bile ekonomik açıdan uygun bir yöntem olmayabilir. Bu gibi konularda ise işletmenin riski göze almaktan başka bir çaresi olmayabilir.

Risk alıcı bir kişi daha riskli alternatifleri belirlerken, risk karşıtı bir kişi daha az riskli alternatifleri değerlendirir. Diğer bir ifadeyle, risk alıcılar genellikle daha yüksek meblağlar için oynarlar ve daha yüksek olası kayıpları da kabullenirler. Risk alıcılar, meydana gelebilecek sonuçların değişkenliğini daha fazla kabul etmelerinden dolayı, bu sonuçlar hakkında daha düşük bir bilgiye ve kontrole sahip olurlar. Risk alan yönetici, işletmenin pazar payını arttırması gerektiğini ve diğer hangi firmalarla mücadeleye girmesi gerektiğini hesaplarken, riski üzerine almayan yönetici, diğer firmaların pazar paylarını ellerinden alması tehlikesine karşılık mücadele etmektedir.

1.5.5.2. Riski Azaltma Stratejisi

Riski azaltma stratejisi; riskin ihtimalini veya etkisini en az seviyeye indirgeyerek, projeler veya kuruluş açısından risklerin daha kabul edilebilir bir düzeye

getirmek için riskin boyutlarını küçültme işlemidir. Riskin etkisini azaltmanın bir yolu da riskin paylaşılmasıdır. Buradaki amaç, işletme kaynaklarının ve faaliyetlerinin herhangi bir kayıp durumunda tamamının etkilenmemesi bakımından düzenlemelerin yapılmasıdır.

Riski azaltma stratejisi, dört gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, işletme personeli, olası risklere karşı eğitmektir. İkincisi, olası bir kayba karşı ikincil kontrolleri sağlayacak tedbirlerin alınmasıdır. Üçüncü olarak, işletme sistemine uygun bir güvence mekanizmasının konulmasıdır. Son grupta ise, insanların ve eşyaların korunması açısından alınan fiziksel tedbirlerdir.

1.5.5.3. Risk Transferi

Risk transferi; risk kontrolü için bir varlığın ya da faaliyetin anlaşma yapılarak transfer edilmesi veya zararın hukuki ve finansal sorumluluğunun transfer edilmesi anlamlarına gelmektedir. Burada işin sorumluluğu, riski en iyi şekilde yönetebilecek bir kişiye veya bir kuruluşa transferinin sağlanmasıdır. Bu sorumluluğu yüklenen kişi veya kuruluş, herhangi bir zarar meydana gelmesi durumunda tüm hukuki ve finansal sorumluluğa da sahip olmaktadır.

Risk transferi stratejisinden yararlanırken; leasing, sigorta ve teminat verme gibi yöntemler kullanılabilir. Finansal bir yöntem olarak; bireyler ve pek çok kuruluş için en sık kullanılan risk transfer şekli ise sigorta yapmaktır. Profesyonel risk alıcısı olan sigortacı, bu transfer şeklinde, riskin finansal bölümünü kendi kuruluşuna transfer etmektedir.

Teminat vermek ise, risk transferi için diğer bir yöntem olarak örnek verilebilir. Teminat, bireysel bir mülkün saklama, hizmet, kullanım vb. sebeplerden ötürü başka birinin elinde olduğu durumlarda meydana çıkar. Teminatı kabul eden kişi ya da kuruluş, kendi ihmalleri sonucu meydana çıkan mülkle ilgili herhangi bir zarardan dolayı her zaman mülkün sahibine karşı sorumlu olmaktadır.

Riskin transfer edilmesindeki amaç, riskin kaynağını etkileyip riski azaltmak değildir, yalnızca riskin başka bir bölüme devredilmesidir.

1.5.5.4. Riskten Kaçınma

Riskten kaçınma; riskin ortaya çıkma olasılığını imkânsızlaştırarak, belirsizliği azaltma yolunu seçmektir. Riskin olası sonuçlarını bireyler ve kuruluşlar kabullenmek istemiyorsa eğer risk içeren duruma baştan girmemiş olacaklardır. Ancak bu kararları

verirken çok daha büyük bir fırsatın kaçırılmadığından da emin olmalıdırlar. Riski üzerine almayan yöneticiler, her zaman belirsizliklerden kaçınırlar, her şey üzerinde kontrol sahibi olmayı isterler, bilgi edinmeyi ve kararlarını almaları esnasında daha açık ve detaylı bir şekilde düşünerek verme eğilimindedirler.

1.5.6. Sistemin Yönetilmesi

Risk yönetiminin son aşaması, risk yönetiminin sistemli ve sürekli bir biçimde sürdürülmesini sağlayan çalışmalardan meydana gelmektedir. Bu aşamada iki önemli bölüm söz konusudur;

➤ **Risk Yönetim Politikasının Belirlenmesi:** Bu politikalar risk yönetim standartlarını belirleyen belge ve dokümanlardan meydana gelmektedir. Buradaki amaç, daha önceden yaşanmış bir risk hakkında gerekli bilgiler hazırda bulunduğundan yönetici yeni bir çalışma yapmasına gerek kalmamaktadır. Risk yönetim politikaları oluşturulurken kuralların, amaçların ve sorumlulukların da detaylı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

➤ **İşlev ve Fonksiyonun izlenmesi ve Kayıtlama:** Uygulamada bir taraftan risk yönetiminin işleyişi izlenirken, diğer taraftan uygun bir kayıtlama yapılmaktadır. Bu kayıtlar, risk yönetim aşamalarında kullanılacak istatistiksel verileri sağlar. Bu kayıtlarda risk sıklığı, etkisi ile sonuçları ve diğer önemli bilgileri içermektedir.

1.6. İŞLETMELERDE RİSK YÖNETİM İHTİYACI ve FAYDALARI

Bir kurumda risk yönetimine olan ihtiyaçları aşağıdaki başlıklara göre sıralamak mümkündür (Göl, 2010, s:9-10);

❖ Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının sürekliliği

Kurumun operasyonlarının sürekliliğini önemli ölçüde teminat altına alan risk yönetimi, bir şirketin potansiyel kayıplarının gerçekleşme ihtimalini ve etkilerini operasyonların devamı esnasında tehdit eden kritik seviyeden daha düşük tutmaktadır. Bu açıdan risk yönetimi, işletme yönetiminde önemli bir bileşen olarak yer almaktadır. Risk yönetimi, bir kayıp sonrası işletme faaliyetlerinin en az gecikme süresi ile devamının sağlanmasında önemli bir paya sahiptir.

❖ Ortaya çıkabilecek sürprizlerin en aza indirgenmesi

Bir kurum yüz yüze kalabileceği olumsuzlukları, sağlıklı bir şekilde oluşturduğu risk yönetimi sistemi ile hem nicelik hem de nitelik bakımından önemli bir ölçüde azaltabilmektedir. Bu şekilde işletme yöneticileri dikkatlerini ve enerjilerini anlık

sorunların çözümüne harcamak yerine kurumun öncelikli problemlerine aktararak geleceklelerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.

❖ ***Kayıplar nedeniyle oluşan maliyetlerin azaltılması***

Risk yönetimi sayesinde işletmelerdeki muhtemel kayıpların etkileri kontrol altında tutularak maliyetlerin düşürülmesi sağlanır ve işletme kârının yükseltilmesine yardımcı olur. İşletme açısından ciddi kayıplara yol açan potansiyel kayıplara karşı çok daha düşük maliyetli önlemler alarak işletme maliyetlerine olan etkileri azaltılabilir.

❖ ***Gelir istikrarının devam ettirilmesi***

İşletmenin gelirlerinde veya nakit akışlarında olası kayıplar sebebiyle meydana gelecek azalmaların işletme tarafından 'kabul edilebilir' düzeylere çekilmesinde risk yönetimi yardımcı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle; risk yönetimi işletmenin yıllık kârındaki veya gelirlerindeki istenmeyen ve beklenmedik risklerin oluşturacağı kayıpları belirli seviyelerde tutarak işletme için uzun vadeli planlamanın yapılmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işletmenin gelir düzeyi istikrarlı bir hale gelmektedir.

❖ ***Sürdürülebilir büyümenin sağlanması***

İşletmelerin istikrarlı bir şekilde büyümesinde etkili risk yönetiminin katkısı çok büyüktür. Aksi bir durumda ise işletmeler, kurum hedeflerine ulaşmalarında risklerden etkilenecek istikrarlı büyümelerinde önemli ölçülerde sapmalar meydana gelecektir.

❖ ***Sosyal sorumluluk bilincinin oluşturulması***

Risk yönetiminin önemli amaçlarından birisi de, personeller, ticari tedarik firmaları, müşteriler ve diğer menfaat sınıflarına gelebilecek zararların en aza indirgenmesidir. Diğer bir ifadeyle; işletmenin kamuoyu açısından çok iyi bir imajının oluşturulmasının sağlanmasıdır. Böylece sosyal sorumluluk görevi bilinciyle diğer hedefler için harcanmayan ciddi meblağlardaki kaynaklar, risk yönetimi faaliyetlerine aktarılması sağlanabilmektedir.

❖ ***Yasal düzenlemelere uyum sağlanması***

Risk yönetimi, yasal ve idari açıdan oluşturulan düzenlemelere uyum sağlanmasında önemli bir araçtır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerle bağlı olarak çok sayıda yasal düzenlemeye tabi olmaktadır. Bu yasal düzenlemelere aykırı davranan işletmelerin hukuki varlıklarını tehlikeye atacak risklerden uzak durmaları gerekmektedir. Bu sebeple işletme üst yönetimleri etkili bir risk yönetimi sistemi

sayesinde bu alandaki faaliyetlerini istedikleri seviyede kontrol altında tutabilecekleri bir alt yapıya sahip olmalıdırlar.

İşletmenin nitelikleri, yapısı ve faaliyet göstermiş olduğu sektöre göre risk yönetimine olan gereksinimleri de günden güne değişkenlik göstermektedir. Bugün globalleşen dünyada, işletme yöneticilerinin artan riskleri ve sorumlulukları karşısında üst bölüm yönetimlerinde yer almak istememektedirler. Bunun sebebi, risk yönetiminin her iş birimindeki bölüm yöneticilerinin sorumluluğu olmakla birlikte, kurumsal bir işletmedeki izleme görevinin işletmenin en üst yönetiminde olmasındandır. İşletmenin bünyesinde yer alan çeşitli iş birimlerinin yöneticileri, faaliyet konuları bakımından var olan ve olası riskleri belirlemek ve bunların ölçülmesiyle görevli olup yönetim kuruluna gerekli raporlamaları sunmakla sorumludurlar. Bu şekilde işletmenin şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından kurumun stratejik planları doğrultusunda elde edecekleri finansal sonuçlarını, paydaşlarına yansıtmakla görevlidirler (Üzümcü, 2007, s:53-54).

Risk yönetimindeki amaç, bir kurumun geleceğini etkileyebilecek kararların alınmasında, işletmenin piyasa, finansal ve operasyonel risklerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda ilgilenebilir. Diğer bir ifadeyle, risk yönetimi proaktif bir yönetim stilini ifade etmekte ve işletmelerin uzun dönemli hedeflerine ulaşmalarını sağlayarak paydaşlarının değerlerini arttırmaktadır. Bu şekilde, işletmenin yalnızca var olan durumunun korunmasını değil aynı zamanda işletmenin gelişmesini ve büyümesini de sağlayacak gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır (Üzümcü, 2007, s:54).

Risk yönetimi, kurumun amaçlarını destekleyerek kurumu ve kurum paydaşlarını korur ve onlara değer katar. Sistem bunu gerçekleştirirken (IRM, AIRMIC, ALARM, 2002, s:4; FERMA, 2003, s:5);

- Kurumun gelecekteki faaliyetlerinin istikrarlı ve kontrollü bir şekilde meydana gelmesini sağlamak için bir çerçeve oluşturur,
- Karar alma sürecini geliştirir, kapsamlı ve yapısal iş alanlarını anlama, değişkenleri ve fırsatları/tehditleri tahmin etmeye ve önceliklendirilmesine yardımcı olur,
- Kurum içerisinde sermaye ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasına katkı sağlar,
- Kurum imaj ve varlıklarının korunmasına ve geliştirilmesine katkı sağlar,
- Personel ve kurum bilgi tabanını genişletir ve destekler,

- Kurumun çalışma alanındaki çok büyük kayıp ya da dalgalanmaları azaltır ve
- Kurumsal etkinliği ve verimliliği artırır.

Risk yönetimini uygulayan işletmelere faydalarını özetleyecek olursak (Derici vd., 2007, s:153-154);

- İşletmelerde beklenmedik sürprizleri ve kayıpları en aza indirir,
- İşletme yöneticilerinin hızlı ve etkili kararlar almasına yardımcı olur,
- Zaman tasarrufu sağlar,
- İşletmelerin kıt olan kaynaklarında israfın önlenmesini sağlar,
- Risklerin işletme açısından katlanabilir seviyelerde tutulmasını sağlar,
- İşletme yönetimindeki kişilerin riskleri yöneterek yeniliklere açık olmalarını sağlar.



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2. BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

2000' li yılların başında tüm dünyada en başta ABD' deki Enron, World Com, Adelphia ve Tyco; Japonya'daki Kanebo, Livedoor ve Murakami; İtalya'daki Parmalat; İngiltere' deki OneTel olmak üzere yaşanan şirket skandallarında çok büyük kayıplar söz konusu olmuştur. Bunun sebebi, işletmelerin kendi ülke sınırlarını aşmalarıyla birlikte tüm dünya geneline yayılmaları ve çok farklı boyutlardaki iş kollarında faaliyet göstermeleri, birbirine iyi şekilde bağlanmamış risklerini bağımsız gruplar halinde yönettikleri geleneksel risk yönetimi anlayışının hissedarlarının ihtiyaçlarının giderilmesinde çok yetersiz kalmasıdır. Bu nedenlerden dolayı günümüzdeki işletmeler için kurumsal risk yönetimi, vazgeçilmez bir öge haline gelmiştir.

Dünyada popülaritesi giderek artan bir konu durumuna gelen Kurumsal Risk Yönetimi, aslında etkili risk yönetimi için son yaklaşım olarak görüldüğünden dolayı bugün iş hayatında ve endüstriler arasında en fazla dikkati çeken ve diğer risk yönetimi kavramlarına göre nispeten yeni olan bir kavramdır (Yazid vd., 2011, s:95).

Kurumsal Risk Yönetimi (ERM), önemli bir yeni iş trendi olarak ortaya çıkmıştır. KRY, kurumlara değer yaratmak için kurumların yüzleştiği belirsizlikleri değerlendirmek ve yönetmek amacıyla strateji, süreçler, insanlar, teknoloji ve bilgiyi bir bütün haline getiren bir yaklaşım yapısı ve disiplindir (KPMG, 2001, s:2).

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), firmalar tarafından yüz yüze kalınan risklerin tamamının bütünsel bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için geliştirilen popüler bir stratejidir (Pagach ve Warr, 2010, s:1).

Kurumsal Risk Yönetimi; maddi varlıkların korunmasına ilaveten gayri-maddi varlıkları da koruyarak doğrudan hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir araç sunmaktadır. Yönetimin başarılı olabilmesi için, oluşabilecek risklerin tanımlanabilmesi ve bu riskleri tanımlayabilmek için de öncelikle hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bir kurum nereye varmak istediğini bilmiyorsa, bu yolda nelerle karşılaşabileceğini de tahmin edemez (Alikadioğulları, 2011, s:49).

Kurumsal Risk Yönetimi hakkında birçok tanım bulunmasına rağmen kurumsal risk yönetimi, iş risklerini daha geniş bakış açısı ile görmeyi kolaylaştırmakta ve bu

risklerin etkilerinin doğru olarak tahmin edilmesi ve tüm iş risklerinin etkilerinin proaktif olarak yönetilmesi için uygun mekanizmalarının kurulmasını sağlamaktadır (PWC, 2006, s:7). Ayrıca kurumsal risk yönetimi, işletme riskleri içerisinde en geniş kapsamlı risk yönetim anlayışıdır. Bu kavram, öncelikle klasik risk yönetimi, işletme risk yönetimi, bütünsel risk yönetimi ve stratejik risk yönetimi gibi tüm uygulamaları kapsamaktadır (Yılmaz, 2007, s:48).

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), *işletme çapında kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım ile olayların tespit edilmesi, etkilerinin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve bunlar karşısında işletme hedeflerine uygun faaliyetlerin geliştirilmesidir.* Kurumsal risk yönetimi, proaktif bir süreç olduğu için sürekli takip edilmeli, işletme tarafından sürekli güncellenmeli ve işletme içerisinde hızlı bir şekilde paylaşımı sağlanmalıdır.

CAS (Causalty Actuarial Society)' a göre Kurumsal Risk Yönetimi; “Bütün endüstrilerdeki işletmelerde, işletmenin ve işletme ortaklarının kısa ve uzun vadede değerini arttırmak amacı ile tüm kaynakların, risklerinin değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, finanse edilmesi ve izlenmesi gibi aşamalardan meydana gelen bir süreçtir” (CAS, 2003, s:8; Ferkoj, 2010, s:10; D'arcy, 2001, s:2).

Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO)' ne göre “**Kurumsal Risk Yönetimi**; işletmeleri etkileyebilecek potansiyel olayların tanımlanması, risklerin işletmelerin kurumsal risk alma profillerine uygun olarak yönetilmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması açısından kabul edilebilir seviyede güvence sağlanması amacı ile oluşturularak; işletme yönetim kurulu, üst yönetimi ve işletme personeli tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanabilir sistematik bir süreçtir” (COSO, 2004, s:2).

COSO' nun tanımına göre Kurumsal Risk Yönetiminin temel unsurları aşağıdaki gibidir (TÜSİAD, 2008, s:26-29);

✓ ***Bütün kurumu kapsayan ve sürekli devam eden bir süreçtir.*** Kurumsal risk yönetimi, bir olay veya durumdan oluşan bir etkinlik olmayıp işletme faaliyetlerinin içerisinde yer alan eylemler dizisidir. KRY' nin etkisi, kurumun altyapısına uygun bir hale getirilmesinde kurumun önemli bir parçasını oluşturur. Özellikle rekabetin yoğun olduğu piyasalarda bulunan kurumlar için maliyetlerini sürekli kontrol altında tutmalarını KRY ile sağlamaktadırlar. Böylece, işletme yönetimine, yeni fırsatların belirlenmesi ve değerlendirmesi açısından büyük olanaklar sağlamaktadır.

✓ ***Kurumun her düzeyindeki insanlar tarafından etkilenir.*** Kurumsal risk Yönetimi, kurum yönetim kurulundan, yöneticilerinden ve diğer kurum çalışanlarından etkilenmektedir. Her bir çalışanın olaylara nasıl baktığı, her bir çalışanın riski nasıl tanımladığı, değerlendirdiği ve bunlara nasıl tepki verecekleri konusu kurumsal risk yönetimini etkilemektedir. KRY, çalışanların kurum içerisinde risk almayı kurumun hedeflerinden biri olarak görmelerini, kendi sorumluluklarını ve yetkilerini özümseyebilmelerini sağlamaktadır.

✓ ***Kurumun hedeflemiş olduğu iş stratejilerinin tespit edilmesinde kullanılır.*** Kurum amaç veya vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım edecek genel stratejik hedeflerin belirlenmesinde kurumsal risk yönetimi önemlidir. KRY, riski alternatif stratejilerine göre değerlendirdiğinden dolayı genelde kurumlar tarafından stratejilerin belirlenmesi aşamasında kullanılmaktadır.

✓ ***Kurumun tümünü ilgilendiren riskler dâhil edilmek üzere kurumun her bölümü ve seviyesini kapsamaktadır.*** Kurumsal risk yönetimi, kurum genelinde yürütülen tüm faaliyetlerle ilgilenmektedir. KRY, kurum tepe yönetim faaliyetleri olan stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, kurumun alt departmanları olan pazarlama ve insan kaynaklarına kadar işletmenin her düzeyindeki işlemleri kapsamaktadır.

✓ ***İşletmenin kurumsal risk alma profiline uyumlu olarak yönetilmesi ve işletmeyi etkileyebilecek potansiyel risk olaylarının tanımlanması için tasarlanmıştır.*** Bir kurumun bir değeri elde etmek amacıyla kabul ettiği risk oranına ***risk alma isteği (risk iştahı)*** denmektedir. Bu risk alma isteği, kurumun risk yönetim felsefesini ve kurumun arzuladığı risk oranını belirlemektedir. Kurumlar, nitelik bakımından arzulanan riski yüksek, orta, düşük olarak veya nicelik bakımından büyüme hedefleri ve beklenen risk getirisine göre gruplandırabilir. Kurum yönetiminin bekledikleri değerin yaratılması ve risk alma isteğine göre stratejilerin belirlenmesinde kurumsal risk yönetimi yardımcı olmaktadır.

✓ ***Kurum yöneticilerine ve yönetim kuruluna işletme hedeflerine kolayca ulaşılması açısından kabul edilebilir bir düzeyde güvence sağlamaktadır.*** Kabul edilebilir bir düzey güvence sağlanması denmesinin nedenleri, risklerin, hiçbir kişi tarafından netleştirilememesi, kesin olarak öngörülememesi ve risklerin geleceğe ait olan bir belirsizlik unsuru taşımasıdır. Ayrı ayrı ya da birlikte birçok etmeden dolayı bu düzey

etkilenmektedir. Bu etkinin azaltılmasında daha iyi tasarlanmış ve uygulanmış kurumsal risk yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşılmasında daha çok kolaylık sağlayabilmektedir. ✓ ***Kurumsal risk yönetim süreci, işletmeler için bir sonuç olmayıp, yalnızca hedeflerin başarılmasına yönelik sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir araçtır.*** Kurum misyonunun belirlenmesi esnasında, öncelikle yönetim stratejik amaçları belirlenir, hangi stratejilerin kullanılacağına karar verilir ve kurum hedeflerine ulaşılmasında bu stratejiler uygulanır. Bu nedenle, kurumsal risk yönetimi hedeflere ulaşılmasına yönelik bir araçtır.

Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun paydaşlarının değerini yükseltmek için kurumun alabileceği veya almak istediği risklerin düzeyini, performans ve kârlılık hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırırken, kurumun kıt olan kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlar, kurum içerisinde etkili bir raporlama sisteminin oluşturulmasını ve mevzuata uygun olarak risklerin iyi bir şekilde yönetilmesini garanti altına almaktadır (PWC, 2006, s:6).

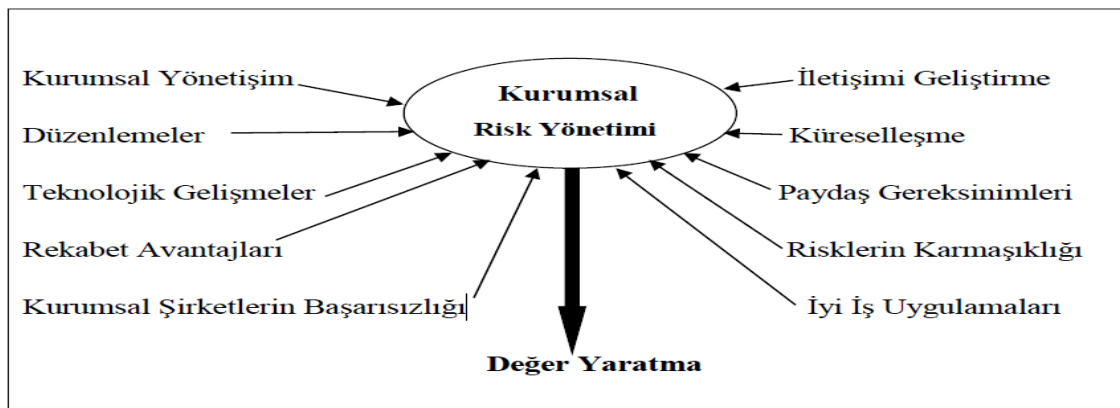
Kurumsal risk yönetiminin tanımında çok farklılıklar olmasına rağmen, firmaların yüzleştiği riskleri ölçme, anlama ve kontrol etmenin öncelikli bir yoludur. Bazı durumlarda KRY, paydaşların varlıklarını arttırmak için kâr elde edilebilir fırsatları belirleyebilir olduğundan bir yönetim biçimi olarak da görülebilmektedir (Pagach ve Warr, 2010, s:5).

Şeffaf ve bütünlük (entegre) kurumsal risk yönetimi uygulamalarının oluşturulması, günümüzdeki işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri daha iyi bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, globalleşmeyle birlikte günümüzdeki işletmeler arasındaki artan rekabet koşullarının risk-kazanç dengesini sağlayamayan kurumlar üzerinde her zaman olumsuz etkileri söz konusudur. Özellikle işletmelerin gelir yaratmaları konusunda yaşadıkları yoğun rekabetin yanı sıra işletmelerin bu gelirlerini arttırmaları kadar giderlerini, maliyetlerini ve işletmeye maliyet unsuru olarak yansıyan kayıplarını da azaltarak kazanç sağlamalarında kurumsal risk yönetimi, kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca klasik risk yönetim anlayışını tercih eden işletmelerin sadece finansal risklere odaklanmalarının yanı sıra özellikle operasyonel ve stratejik riskleri de dikkate almalarını kurumsal risk yönetimi anlayışı sağlamaktadır. Bu sayede, en başta işletme yöneticileri olmak üzere

ortaklar, yatırımcılar ve piyasayı düzenleyen kurum ve kuruluşların kurumsal risk yönetimine olan ilgileri artmıştır (Kaplancık, 2010, s:62).

Kurumsal risk yönetimi sürecinde faaliyet planları oluşturulurken işletmenin sahip olduğu kaynakların neler olduğunun bilinmesi ve risk yönetimi esnasında bu kaynakların kimler tarafından nasıl kullanılacağına belirlenmesi işletmeler için önem teşkil etmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmenin var olan kaynaklarıyla yetkisiz ve tecrübesiz kişilerin risk yönetmesi mümkün olmadığı gibi, bu durumlarda işletme tarafından belirlenecek hedeflerden de sapmalara neden olacaktır. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi, işletmeler için önemli olan iş risklerinin yönetimini sağlayarak gerekli yetkinliklerin olgunluk düzeyini devamlı olarak daha iyiye taşıyabilecek bir yapının oluşmasını hedeflemektedir (Borucu, s:1).

Kurumsal risk yönetiminin altında yatan mantık, kurumun hissedarları için değer katkısının sağlanmasıdır. Bütün kurumlar belirsizlikler ile yüz yüze kalırlar ve yöneticiler, paydaş değerini arttırmak için ne kadar bir belirsizliği kabul etmeleri gerektiği konusunda zorlanırlar. Çünkü belirsizlik hem risk hem de fırsatlar içerir ve katılabilecek değerleri düşürebilir veya arttırabilir. KRY, yönetimin risk ve fırsatlarla ilişkilendirilmiş belirsizlikleri etkili bir şekilde ele alması, paydaşlara değer katması için kapasitenin geliştirilmesine imkân sağlar. Yönetim, stratejileri ve hedefleri, büyüme ve hedeflere ulaşma ve ilişkili riskler arasında en uygun bir şekilde dağıttığı ve kurumun kaynaklarını stratejik hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde kullandığı zaman katılan değeri maksimuma ulaştırmaktadır (Ferkolj, 2010, s:10).



Şekil 6: Kurumsal Risk Yönetim Sürücüler (Kızılböğ, 2013, s:92)

Kurumsal risk yönetim yaklaşımı; kurumun değerini arttırmak amacı ile insan, teknoloji, strateji, süreç ve bilgi kaynaklarının kurumun yüz yüze kaldığı belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için kullanıldığı disiplinli, sabit olmayan, süreklilik ve

değişkenlik gösteren kuruma nüfuz etmiş bir sistemdir. Bu sistem içerisinde Şekil-6' daki gibi kurumsal risk yönetim temel sürücüleri yer almaktadır (Kızılböğ, 2013, s:92).

İşletmelerde kurumsal risk yönetimi bünyesinde şunları içerir (Arslan, 2008, s:26-27):

❖ **Risk kapasitesinin belirlenmesi ve bununla ilgili stratejilerin sıralanması:** Kurumun risk kapasitesini belirlemede yönetim, stratejik alternatifleri değerlendirir, ilgili hedefleri belirler ve iş riskleriyle ilgili risklerin yönetilmesi için mekanizmaları geliştirir.

❖ **Risklere karşı verilecek kararların güçlendirilmesi:** Kurumsal risk yönetiminde işletme yönetimi yüz yüze kalacağı risklere vereceği karşılık alternatiflerine göre; riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma ve riski kabullenmeyi tercih edebilir.

❖ **İşletmenin olağan faaliyetleriyle ilgili sürprizlerin ve kayıpların azaltılması:** İşletmeler potansiyel olayları tanımlayarak onlara verecekleri karşılıkları belirleyerek, sürpriz durumları ve bunlarla ilgili maliyet ve kayıpları azaltarak işletmelerin kapasitelerini güçlendirmelerini sağlar.

❖ **İşletme içerisindeki çoklu ve kesişen kurumsal risklerin tanımlanması ve yönetilmesi:** Her işletme kendi içerisindeki bölümlerinden dolayı çok sayıda riskle karşılaşmakta ve kurumsal risk yönetimi sayesinde birbiriyle iç içe olan bu risklerin işletme üzerindeki etkilerine göre uygun karşılıkların verilmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle birbirini etkileyen çoklu ve karmaşık olan risklere verilecek karşılıklar işletmenin bütününe yönelik olduğundan çok daha etkilidir.

❖ **Fırsatların değerlendirilmesi:** İşletme yönetimi, potansiyel olayları tüm ihtimalleriyle değerlendirerek fırsatların tanımlanmasını sağlar.

❖ **İşletme sermayesinin gelişimini güçlendirmesi:** İşletmelerin, sermaye ihtiyaçlarının etkili bir biçimde değerlendirilmesini ve sermaye tahsisini güçlendirmesinde risk ile ilgili sağlam bilgilerin elde edilmesinde önemlidir.

Kurumsal risk yönetiminin gelişiminde işletmelerin, zamanla yaşadıkları olumsuzlukların etkisiyle birlikte risk ve risk yönetimi konusuna bakış açılarının büyük ölçüde değişmesi rol oynamıştır. Kurumsal risk yönetimi, nispeten hala gelişmektedir. Ticari kurumlar, risk yönetiminin 4 aşamadan geçtiğini belirtmişlerdir. Birinci aşamada; kurumlar, sigorta ettirilebilir ve ticari olmayan riskleri düşünerek kayıplarını önlemeye odaklanmaktadırlar. İkinci aşamada; şirketler, risklerin miktarını ölçme, risk politika ve

prosedürlerini tanımlama yolu ile daha proaktif bir şekilde risklerini belirleyebilmektedirler. Üçüncü aşamada; şirketler, silolarda ve parçalanmış yaklaşımlarıyla birlikte olsa da ticari hedefleri ile risk yönetimine teşebbüste bulunarak ticari risklerini değerlendirmektedirler. Dördüncü aşamada; şirketler, proaktif, önceliklendirilmiş ve koordine edilmiş kurum çapı bir sistem ile risklerini yönetmeye çalışmaktadırlar. Böylece birçok sayıda organizasyon, farklı olgunluk seviyelerinde performans başarılarını ve paydaşlarının değerlerini arttırmak ve korumak için bu risk yönetim formunu benimsemişlerdir. Son zamanlarda ise bu bütünleşik, kapsamlı ve stratejik risk yönetimi bütün organizasyonlar tarafınca kurumsal risk yönetimi adına dönüştürülmüştür (Khoo, 2012, s:2).

Tablo-10' a göre kurum içindeki risklerin yönetilmesinde, geleneksel risk yönetimi anlayışına göre riskler, belirli birimlerin ya da tek tek her bir birimin üstlenmesiyle gerçekleştirilir. Ancak KRY yaklaşımı, daha kapsamlı bir şekilde riskleri ele alarak kurumsal değer oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında etkili olan riskleri ve fırsatları değerlendirir ve tüm kurum çevresindeki riskleri stratejik bir şekilde analiz ederek bir risk profilinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Akçakanat, 2012, s:31).

RİSK YÖNETİMİ	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
Risklerin bağımsız analizi	Sistematik, sürekli, kurumsal yaklaşım
Sistematik olmayan risk değerlendirme süreçleri	Ortak risk tanımı
“Gelir” e odaklılık	Riske göre ayarlanmış getiri
Risklerin ayrı ayrı takibi	Riske dayalı performans yönetimi
Stratejik ve operasyonel kararlarda göz ardı edilen riskler	Risk portföyü yaklaşımı
Değerli ama düşük katma değerli yaklaşım	Risk yönetim maliyetinin optimizasyonu
	Stratejik ve operasyonel kararlar
	Kurum değerinin korunması ve geliştirilmesi

Tablo 10: Geleneksel Risk Yönetimi' nden Kurumsal Risk Yönetimi' ne Geçiş

(Solak, 2010, s:39)

	Risk Yönetimi	İş Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
ODAK NOKTASI	Finansal ve dış çevre riskleri iç denetimleri	İş riskleri iç denetimi, risk alma yaklaşımı	İş riskleri iç denetimi, risk çerçevesinde varlık düzeyini ele alma
HEDEF	Kurum değerini korur	Kurum değerini korur	Kurum değerini korur ve artırır
KAPSAM	Varlık, sigorta faaliyetlerini içerir	Riskten sorumlu iş yöneticileri	Her düzey ve birimde
ÖNEM	Finansal faaliyetler	Yönetim	Strateji Ayarlı
UYGULAMA ALANI	Seçilen risk bölgeleri, birimler ve süreçleri	Seçilen risk bölgeleri, birimler ve süreçleri	Kurum çapında bütün değerli kaynaklar

Tablo 11: KRY' nin Geleneksel Risk Yönetiminden Farklılıkları (DeLoach, 2005, s:1)

Kurumsal risk yönetimi geleneksel risk yönetimi yaklaşımdan odak noktası, hedef, kapsam, önem ve uygulama alanı bakımından farklıdır (DeLoach, 2005, s:1).

Tablo-11' deki verilerde görüldüğü gibi geleneksel risk yönetimi yaklaşımı bir işletmenin bilançosunda raporlanmış maddi varlıklarının korunması ve bunlarla ilişkili sözleşmelerden doğan hak ve yükümlülükler ile ilgilenmektedir. Fakat KRY yaklaşımı yalnızca maddi varlıkları değil aynı zamanda gayri maddi varlıkları da korur ve bunlara değer katmaya odaklanmıştır. Özellikle halka açık işletmelerde, piyasa değerlerinin bilançodaki defter değerlerini aşması durumunda, gayri maddi varlıkların da risk yönetim sürecine dâhil edilmesine gerek duyulmaktadır. Çünkü gelecekteki potansiyel olaylar maddi varlıkları etkileyebileceği gibi müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, markalar, farklılaştırma stratejileri gibi gayri maddi varlıkları da etkileyebilecektir. Kurumsal Risk Yönetimi, risk yönetimini yalnızca fiziksel ve finansal varlıklarla sınırlandırmayıp, kurumun tüm varlıklarına uygulanmasını sağlayarak daha stratejik bir seviyeye taşımakta ve böylece katma değer yaratmaktadır (Borucu, s:1-2).

2.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Kurumsal risk yönetimi, olayların hem fırsat bakımından pozitif yönleriyle hem de riskler konusunda negatif yönleriyle ilgilenmektedir (TÜSİAD, 2008, s:29-30).

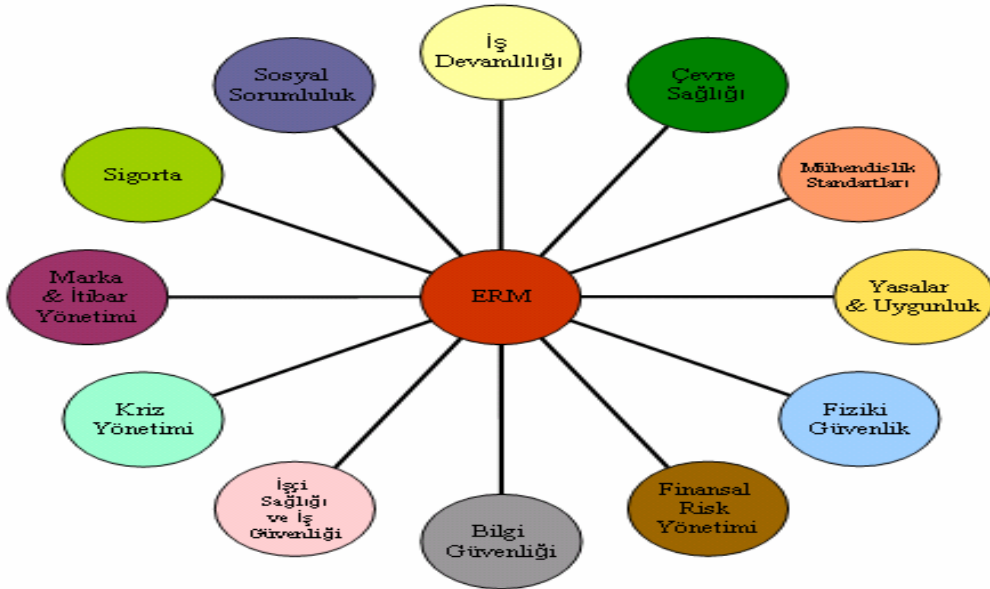
Olması beklenen veya gerçekleşmesi belirlenen hedeflere ulaşmaya etki edebilecek kurum içi ve dışı kaynaklara bağlı olan oluşumlara *olay* denmektedir. Olaylar, genellikle pozitif, negatif ya da bu her iki etkiye birden sahip olabilmektedir.

Negatif etki oluşturan olaylara 'tehlike' denir. *Tehlike*, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesine olumsuz yönde etkide bulunabilecek olayların gerçekleşme

olasılığdır. Tehlikeler, kurum değerinin yaratılmasını engeller ya da kurumun mevcut değerinin yitirilmesine sebep olabilir. Örnek olarak, tesis makine-teçhizat arızaları, yangınlar, müşteri beklentilerindeki değişimler ve kredi kayıpları verilebilir.

Pozitif etki oluşturan olaylar ise ‘fırsatlar’ dır. **Fırsat**, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesine olumlu yönde katkıda bulunabilecek olayların gerçekleşme olasılığıdır. Fırsatlar, genellikle kurum değerinin yaratılmasına imkân sağlar veya kurumun mevcut değerinin korunmasına destekte bulunur. Kurum yöneticileri bu fırsatları değerlendirerek oluşturacakları stratejiler ve hedefler doğrultusunda yeni iş fırsatları yakalayabilirler.

‘Değer’ kavramı, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının kapsamının belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Başka bir ifadeyle, kurumsal risk yönetiminin kapsamı içerisine kurumun mevcut olan değerlerinin korunması ve ayrıca bu değerlerin maksimize edilmesi ile ilgili tüm karar ve faaliyet süreçleri dâhil edilmektedir. Bu faaliyet ve karar süreçlerinden bazılarını Şekil-7’ de görmek mümkündür.



Şekil 7: Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı (TÜSİAD, 2008, s:30)

Yukarıdaki Şekil-7’ ye göre belirtilen karar ve faaliyet süreçlerinin bütünleşmesini sağlamada kurumsal risk yönetiminin hedefi arasında yer almaktadır. KRY, kurum içerisinde birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren çeşitli risk yönetim sistemlerinin, riskleri bir bütün olarak görmelerini sağlar. Böylece kurum için daha az maliyetli ve daha aktif bir şekilde entegre (bütünleşik) olmuş risk yönetim çözümlerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin uygulama alanı, kurumun personel ve teknik alt yapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık seviyesine, büyüklüğüne, faaliyette buldukları coğrafik yapılarına, stratejik hedeflerine ve kurum değerinin yükseltilmesi amacıyla kurum hissedarlarının risk alma profillerine göre değişmektedir. Bu nedenle, her kurum kendi yapısını ve hedeflerini dikkate alarak kendisine en uygun kurumsal risk yönetimi yaklaşımını ve kapsamını geliştirmek zorundadırlar.

2.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİ KISITLAYAN UNSURLAR

Bir işletmede, kurumsal risk yönetiminin uygulanması ve etkinliğinin şirket içi denetim mekanizmaları ile entegre olması, şirketin ulaşmak istediği hedeflerine kesin olarak erişmesinin veya hiçbir zaman başarılı olamayacağı konusunda yorumlanması hatalı olmaktadır. Yani KRY, ne kadar iyi tasarlanmış ve ne kadar iyi uygulanmış olsa bile, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi anlamında yönetim kuruluna sadece makul oranda bir güvence sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle, etkin olarak uygulanan kurumsal risk yönetiminde de hataların meydana gelebilmesidir. Bunun nedeni, riskin gelecekle bağlantılı olması ve geleceğin belirsizliklerle dolu olmasıdır.

Ayrıca çok iyi tasarlanmış ve etkin olan bir kurumsal risk yönetimi, farklı hedefler doğrultusunda farklı düzeylerde gerçekleştirilebilir. Bu durumda KRY, stratejik ve operasyonel hedeflerde kurum yönetimine, işletmenin amaç ve hedeflerine ne kadar yaklaştığını gösterirken, hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği hakkında kesin bir bilgi vermez. Ancak, KRY hedeflerin başarılabacağına dair makul oranda bir güvence sağlamaktadır.

Risklerin belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği konusunda en etkili risk yönetimi bile aşağıdaki unsurlar nedeniyle bir kesinlik sağlayamamaktadır:

2.3.1. Kararlar

Kurumsal risk yönetimi etkinliğinin azalmasına veya sınırlanmasına sebep olarak kurum içerisinde hatalı kararlar alabilen insanların sayısının çok fazla olması gösterilebilir. Çünkü kurum hedefleri için alınan kararlar, insan doğasından kaynaklanabilecek zayıflıklar nedeniyle hatalı verilebilir. Diğer bir ifadeyle; kararlar, eldeki veriler ışığında, kısıtlı bir süre içerisinde, işin meydana getirdiği baskı sonucu insan yargılarıyla verilmektedir. Bu durumlarda alınan kararların ilerleyen zamanlarda kurumun hedeflediği sonuçlara ulaşamadığını gösterecektir ve bu kararların değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

2.3.2. Sorunlar (Uygulamadaki Aksaklıklar)

Kurum içerisinde kurumsal risk yönetimi ne kadar iyi planlanmış veya tasarlanmış olsa bile uygulamaları esnasında bazı aksaklıklar ve sorunlar yaşanabilmektedir. Bu tür aksaklık ve sorunlar genellikle kurum çalışanlarının üst yönetim tarafından verilen talimatları yanlış anlaması, yönetimin karar verme yanlışlıkları, ilgisizlik, dikkatsizlik ve yorgunluktan kaynaklanabilmektedir. Örneğin, işletmedeki usulsüzlükleri inceleyen bir muhasebe bölüm yöneticisinin gerekli düzeltmeleri yapmayı unutması veya bu düzeltmeler esnasında gerekli özen ve dikkatin gösterilmemesi ya da tatile giden veya hasta bir çalışanın yerine geçici olarak çalışan kişinin kendinden beklenen yeterli performansı gösterememesi ya da çalışanların eğitilmeden sistemde yapılacak bir değişiklikte yeni sisteme ayak uydurmasında yaşanan zorluklar sayılabilir.

2.3.3. Kötü Niyet

Kurum içinde görevlerini yerine getirirken art niyetli davranan iki veya daha fazla personelin kurumsal risk yönetiminin başarısızlığında önemli bir etken olabilmektedir. Kurum düzeni dışında faaliyetlerin belirlenmemesi için aralarında organize olan personelin, genellikle finansal ve yönetsel verileri de kurumsal risk yönetimi süreçlerinin belirleyemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler. Mesela, kurum içinde önemli bir kontrol pozisyonunda bulunan bir personel ile müşteri, tedarikçi firma veya başka bir personel arasında art niyet taşıyan anlaşmalar yapılarak işletmeye zarar verilebilir.

2.3.4. Maliyet ve Kazanç Arasındaki İlişki

Kaynaklar, her zaman sınırlı olduğundan kurum yöneticileri, kurumsal risk yönetim eylemleri ve kontrol faaliyetleri dâhil olmak üzere bütün eylemlerin maliyet ve kazançları arasındaki ilişkiyi analiz etmek zorundadırlar. Ayrıca kaynaklarla ilgili bir karar verirken risk yönetim ve denetim çalışmaları dikkate alınmalıdır.

Kurum yönetimi, herhangi bir kararın verilmesinden veya kontrol mekanizmalarının kurulmasından önce, başarısızlık ile karşılaşma risklerini ve bu durumun kurum üzerindeki potansiyel etkilerini, maliyetler ile birlikte değerlendirmelidir. Mesela; bir kurumun üretim sürecinde kullandığı hammaddenin maliyeti oldukça düşük olup bu hammadde bulunduğu yerde bozulmayan bir madde ise, ayrıca kurum hazır stokları ve stok yeri olan ürünlerin üretimini yapıyorsa eğer bu

kurumun hammadde stoklarının takibi için maliyeti yüksek ve karmaşık stok kontrol sistemlerini kurmaya gereksinimi olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, kurum yapısına göre, risklerin belirlenmesi, gerekli tedbirlerin alınması ve kontrol faaliyetlerinin saptanması konusunda maliyet ve kazanç miktarı değişiklik gösterebilmektedir. Önemli olan kurum yönetiminin doğru dengeyi sağlayabilmesidir. Kurumun, kritik olan risklere gereğinden daha az kaynak ayırması veya kurum için kritik olmayan risklere daha fazla kaynak ayırması gibi kontrol uygulamalarının maliyeti arttırıcı ve verimliliği azaltıcı bir durum meydana getirmesidir. Bu nedenle kurum, rekabetin yüksek olduğu bir ortamda mutlaka doğru bir dengeyi sağlamalıdır.

2.3.5. Yönetim Engeli

Kurumsal risk yönetiminin verimliliği, onun sorunsuz bir şekilde uygulanmasından sorumlu yöneticilerin verimliliği ile doğru orantılıdır. Yüksek risk ve kontrol farkındalığına sahip olan ve faal bir şekilde yönetilen kurumlarda bile bir yönetici kurumsal risk yönetimine gerekli önemi vermeyebilir. Bu nedenle hiçbir yönetim veya kontrol sistemi hatasız değildir ve genellikle suç işleme eğilimi olanlar sistemi sürekli yanıltmaya çalışacaklardır. Ancak, kurum yönetim engellerine karşı önlem alınması konusunda etkin bir kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini geliştirir.

“*Yönetim Engeli*” kavramı, kurumun önceden belirlenmiş kural veya prosedürlerine uygun bir şekilde davranılmamasını ifade etmektedir. Kurum içinde bir bölüm müdürü veya kurum üst düzey yöneticisinin KRY’ ne karşı çıkmasının birden fazla nedeni olabilmektedir. Örneğin; kurumun pazar payında beklenmedik bir düşmeyi karşılaması veya bölüm yöneticilerinin realist olmayan bütçe hedeflerine ulaşmak için gelir kalemini, kâğıt üzerinde arttırmak; firmanın piyasa değerini halka arz öncesi kâğıt üzerinde arttırmak; performansa bağlı olarak ödenen primleri satış ve kazanç tahminlerine göre düzenlemek; ya da hukuksal açıdan zorunluluk gerektiren uygulamalara uyumun sağlanamaması sayılabilir. Ayrıca bankacı, avukat veya denetleyicilerin yanlış yönlendirilmesi ve bilerek hatalı evrakların düzenlenmesi de kurumsal risk yönetimine aykırı düşen hareketlerdir.

Yönetim müdahalesi ile KRY’ ne karşı yapılacak hareketler birbirinden ayırt edilmelidir. Çünkü yönetim müdahalesinde, yönetimin gerekli görmesi durumunda mevcut politika ve prosedürlerde değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Genellikle yönetim müdahalesi, müdahale edilmediği takdirde sorun oluşturabilecek tekrarı

mümkün olmayan ve standart olmayan durumlar için geçerlidir. Yönetim müdahalesi, her zaman olmasa bile bazı zamanlarda gereklidir, çünkü hiçbir süreç bütün risk ve durumlara çözüm olmayabilir. Genellikle yönetim müdahalesi belgelenerek ilgili personellerle paylaşımı sağlanır. Ancak aykırı bir durum söz konusu olduğunda gizlenebilmesi amacıyla belgelenmez ve personelle paylaşımı gerçekleşmez (COSO, 2004, s:89-90).

2.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

COSO tarafından yayımlanmış iç kontrol çerçevesi ile kurumsal risk yönetimi çerçevesi arasındaki benzerlik konusunda yapılan akademik çalışmalar sonucunda iç kontrol çerçevesinin çok küçük ebatlardaki işletmelere daha basit düzeylerde bir kontrol çerçevesi sağladığını ve ayrıca iç kontrol çerçevesinin KRY içinde bir temel oluşturduğu ortaya konulmuştur (Pehlivanlı, 2008, s:51). COSO tarafından oluşturulan iç kontrol entegre sistemi, hem kamu hem de özel sektörde birçok kurum tarafından iç kontrol sistemlerinin kurulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Bu nedenle, son yıllarda birçok ülkede COSO modelini esas alan kurallar, politikalar ve yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Saltık, 2007, s:21).

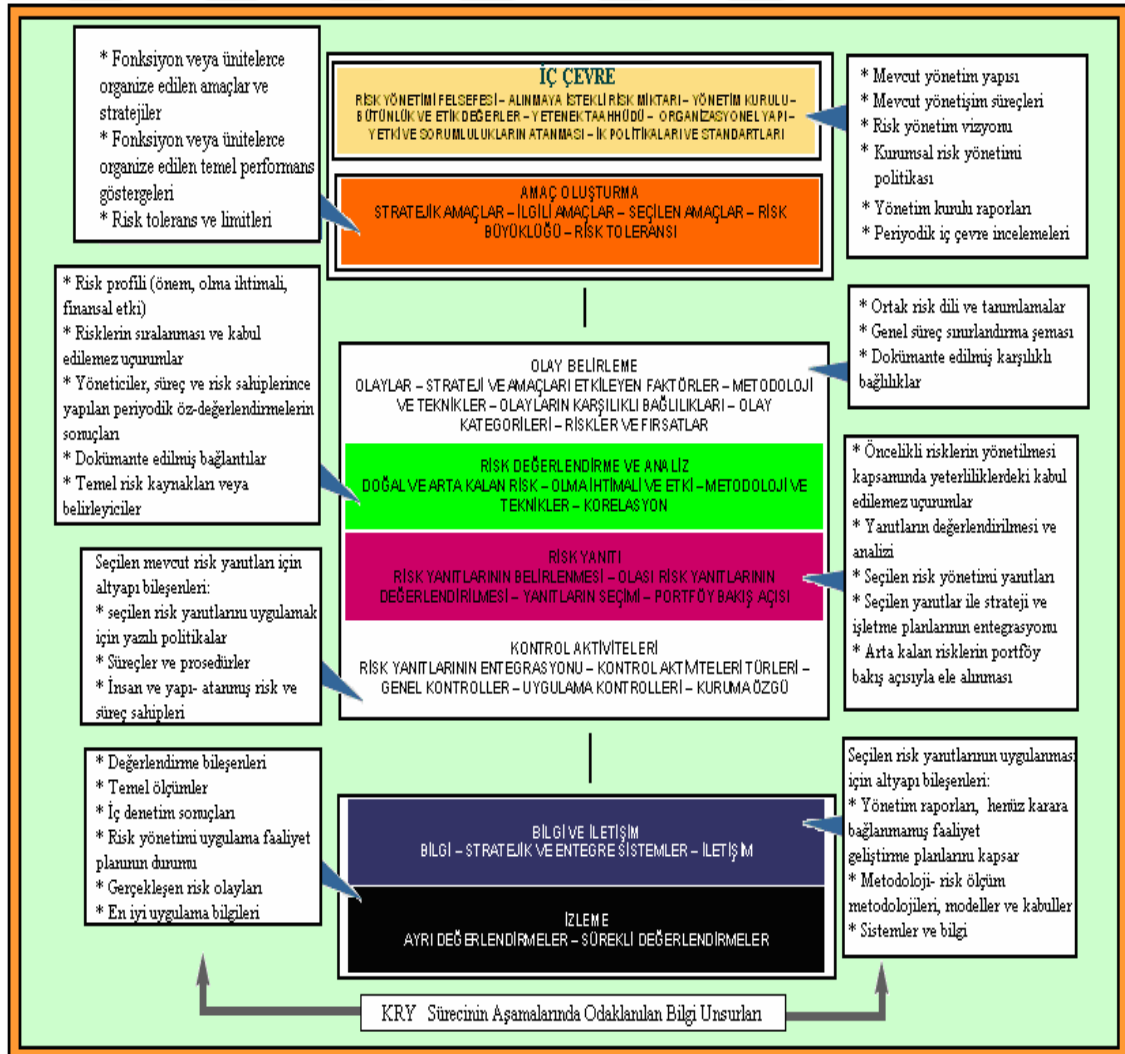
COSO' ya göre kurumsal risk yönetimi, COSO ERM Kuponunun ön yüzünde yer alan birbiriyle alakalı sekiz bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar sırası ile iç kontrol ortamının oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi, olayları tanımlama (risk tanımlama), risklerin değerlendirilmesi, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve en son olarak da izlemedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliği saydığımız bu sekiz bileşenin en iyi şekilde konumlandırılmasına ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesine bağlıdır. Diğer bileşenlerin esasını oluşturan iç ortamın oluşturulması, işletmelerin risk yönetimine karşı tutumlarını yansıtmaktadır. Ayrıca iç kontrol ortamının oluşturulması, bir yandan çalışanların riskler hakkındaki düşüncelerini etkilerken, diğer yandan işletme içerisinde disiplin sağlayarak kurumsal risk yönetiminin altyapısını meydana getirmektedir (Ertan vd., 2017, s:141).

Sonuç olarak kurumsal risk yönetimi algılaması ve uygulaması her kuruma göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın sebebi faaliyette bulunan sektörün yapısı, kurum büyüklüğü, kültürü ve kurum yönetim felsefesi olabilir. KRY bileşenlerinin uygulamadaki ağırlıkları ve dikkate alınma seviyeleri de bu farklılık sebeplerine göre değişim göstermektedir (Pehlivanlı, 2008, s:54).



Şekil 8: COSO Kurumsal Risk Yönetim (ERM) Küpü (Arslan, 2008, s:29)

Şekil-8' e göre etkin bir kurumsal risk yönetimi uygulamasının yapısını oluşturan bileşenleri Şekil 9' daki gibi özetlemek mümkündür:



Şekil 9: Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Bileşenleri Örneği (Yılmaz, 2007, s:106)

2.4.1. İç Kontrol Ortamının Oluşturulması (İç Çevre)

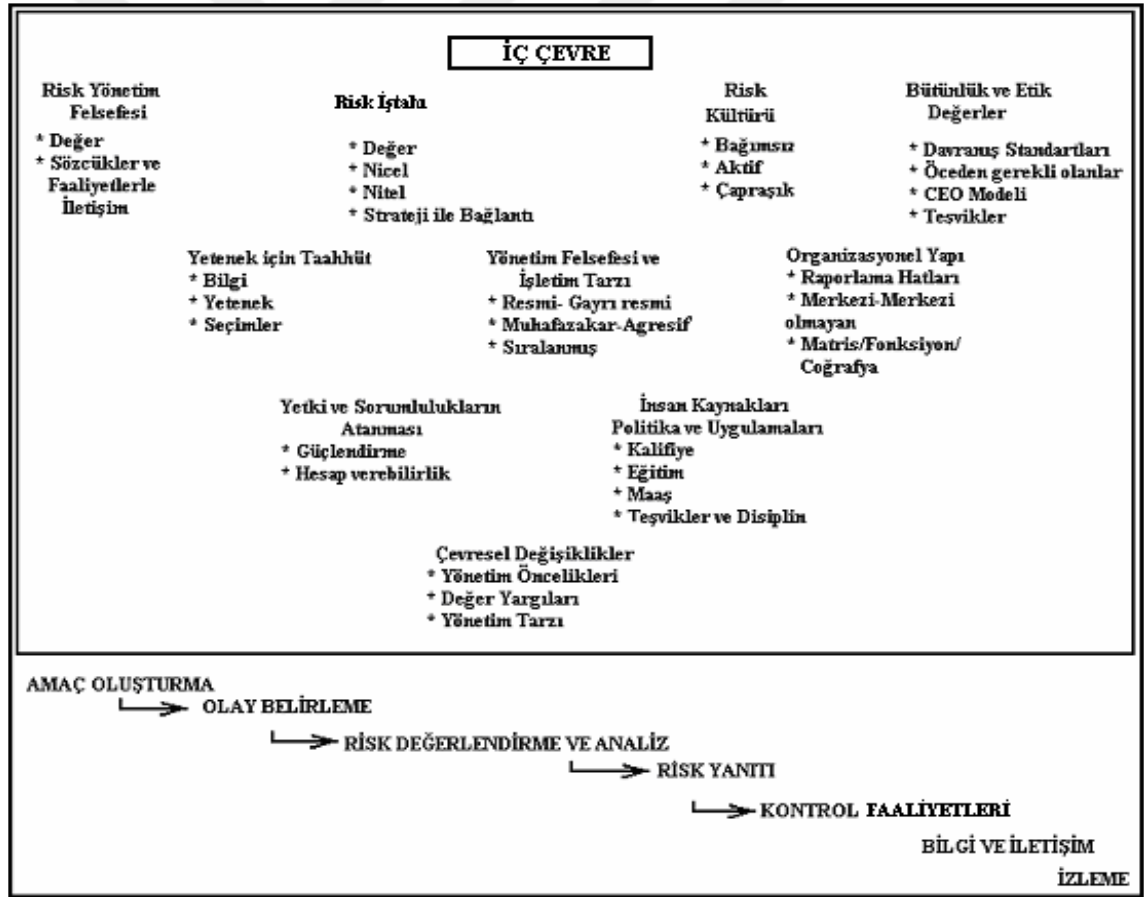
KRY' nin birinci aşaması olan ve diğer KRY bileşenleri için de temel oluşturan iç kontrol ortamı, kurum geçmişi ve kültürüne bağlı bir yapıdır (COSO, 2004, s:19). Diğer bir ifadeyle, iç kontrol ortamı diğer tüm kurumsal risk yönetimi bileşenleri için, disiplin ve yapıyı oluşturan bir temel niteliğindedir. Strateji ve hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin yapılması, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve harekete geçirilmesi konusunda bu aşama çok etkilidir. Bu aşama, kurumun risk konusundaki bilincinin oluşmasını sağlamakta ve çalışanların risklere ve kontrollere karşı olan yaklaşımlarını kapsamaktadır. Bu kapsam içerisinde kurum strateji ve hedeflerin nasıl belirlenmesi gerektiğini, kurumsal yapı, yönetimin risklere ait belirlemiş olduğu felsefe ve risk alma iştahları, ahlaki değerler, gerekli yeterliliğe ve uzmanlığa sahip personel, tanımlanmış yetki ve sorumlulukların dağılımı yer almaktadır (Saltık, 2007, s:22). Etkin bir KRY uygulamasının nasıl tasarlanılacağı ve ne kadar etkili olarak kuruma yerleştirilebileceği, kurumda çalışanlar tarafından nasıl görünmesi ve karşılanması gerektiği iç kontrol ortamına bağlıdır.

Bir işletmenin *risk yönetim felsefesi*, işletmenin strateji saptamasından günlük operasyonel faaliyetlerine kadar olan ve her durumda ortaya çıkan risklerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğini belirleyen ortak inançlar ve tutumlar bütünlüğüdür. *Risk iştahı* ise, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için kabullenmeye hazır olduğu risk düzeyine denk gelmekte olup, risk yönetim felsefesini yansıtır, örgütün kültürünü ve faaliyet stilini etkiler. Risk iştahı nitel veya nicel olarak hesaplanabilir. Risk iştahı, kurum stratejileri belirlenirken, stratejinin kurum için tahmin edilen yararı ile riskin kabul edilmesi veya tolere edilmesi arasında yani risk iştahı arasında bir paralellik vardır (İNTOSAI, 2007, s:10).

İç kontrol ortamını oluşturan en önemli bileşenler; risk kültürü ve risk tutumudur. Risk kültürü, kurum aktivitelerinde aynı koşullar altında aynı kararların alınması bakımından önemli bir rolü olup risk tutumu ile risk kültürünün oluşturulması bir yönetim faaliyetidir (Pehlivanlı, 2011, s:5).

İç kontrol ortamı hem kurum genelinde yapılan denetimlerde hem de bölüm veya bir alana yönelik yapılan denetimler için dikkate alınan ana bir bileşendir. Genel olarak iç kontrol ortamının oluşturulması aşağıdaki faaliyetlerden meydana gelir. İç kontrol ortamını oluşturan unsurları Şekil-10' daki gibi gösterebiliriz (Pehlivanlı, 2008, s:55):

- **Sürecin tanımlanması,**
- **Anahtar girdilerin tanımlanması:** Kurum dışından gelen belgeler, diğer süreçlerin veya alt süreçlerin çıktıları, kurum dışından elde edilen bilgiler ve kurum içi sistemlerden elde edilen veriler,
- **Anahtar adımların tanımlanması:** Kontrol ve izleme görevleri, tamamlanan faaliyetlerin analiz edilmesi, yönetimin aldığı kararlar, sistem güncelleştirmeleri, görevlerini yerine getiren kilit personel ve görevler için gerekli zaman,
- **Anahtar çıktıların tanımlanması:** Kurum dışına gönderilen belgeler, kurum içi kullanıcılar için raporların hazırlanması, diğer süreçler için gerekli veriler, bilgisayarlarda depolanmış veriler ve fiziksel açıdan depolanan belgeler,
- **Anahtar kontrollerin tanımlanması,**
- **Yönetilebilir risklerin tanımlanması.**

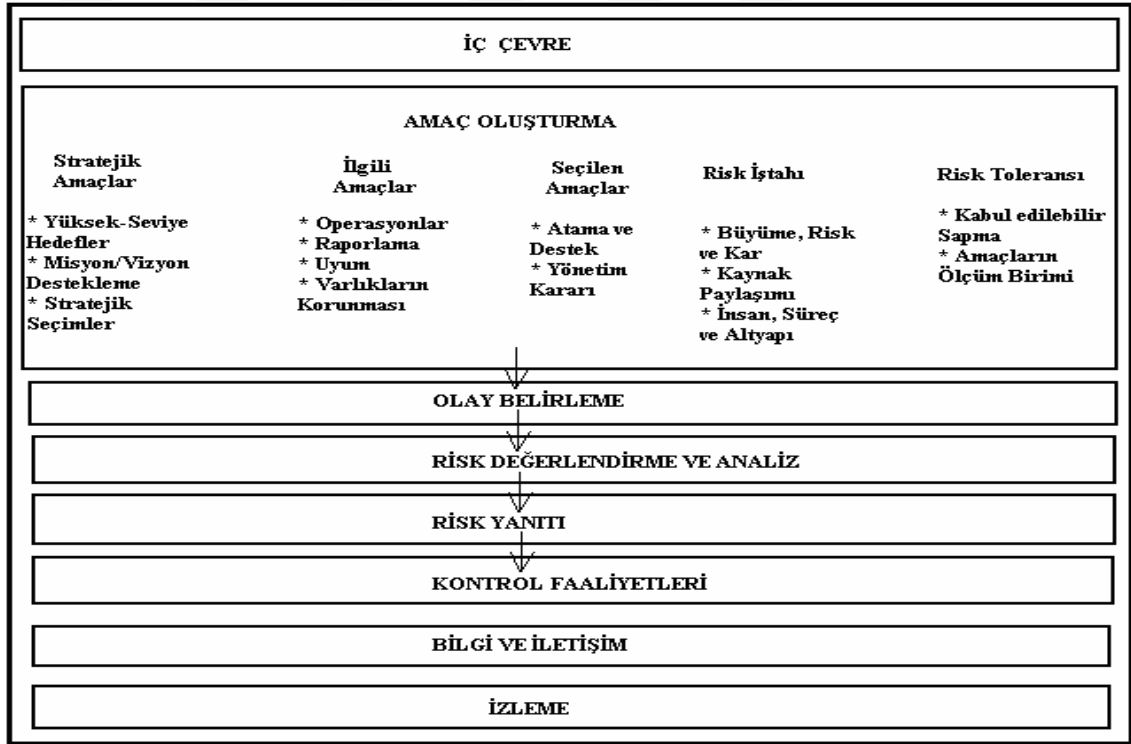


Şekil 10: İç Kontrol Ortamı ve Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:107)

İç kontrol ortamının anlaşılmasına yardımcı olabilecek belgeler arasında risk politikaları ve risk stratejilerine ait belgeler, işletme yıllık finansal tabloları ve ekleri, yıllık şirket planı ve stratejik planlar yer almaktadır (Pehlivanlı, 2011, s:6).

2.4.2. Hedeflerin Belirlenmesi (Amaç Oluşturma)

Kurum yönetimi, işletme başarılarını etkileyecek olayları tanımlamadan önce, hedeflerini belirlemeleri gerekir. Çünkü her kurum içerden ve dışarıdan kaynaklanabilecek birçok riske maruz kalmaktadır. Hedeflerine ulaşmak isteyen her kurum öncelikle risklerini tespit etmeli ve değerlendirmeli, risk yönetimi için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Bu nedenle, olayların belirlenmesi, risk değerlendirmelerinin yapılması ve riske karşı tutumların etkin olarak belirlenmesi, farklı düzeylerdeki işletme hedeflerinin tam ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır (Pehlivanlı, 2008, s:56). Hedefler stratejik bakımdan, faaliyet temelli, raporlamaya ait ve uyum-uygunluk esaslı olarak belirlenebilir. Kurumsal risk yönetimi, yönetim tarafından seçilen hedeflerin kurumun vizyonu, misyonu ve risk iştahı ile uyumlu olmasını sağlar.



Şekil 11: Hedef Belirlemenin Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:108)

Şekil-11' e göre hedef belirleme süreci, kurum stratejileri, risk alma arzusu sınırları, risk toleransı ve tüm bunların işletme vizyon ve misyonu ile olan ilişkilerinde dikkate alınarak yürütülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde belirlenen hedefler birbirleriyle çelişir veya ulaşılmaz hale gelir. Sonuç olarak bu süreç, yönetimin risk stratejisini de dikkate almasıyla birlikte yürütülmektedir. Kurumsal risk yönetimi için hedeflerin belirlenmesinin iki önemli unsuru vardır (Arslan, 2008, s:30-31):

a) **Kurumun risk kapasitesini biçimlendirmek:** Risk kapasitesi tanımı, kurum yönetimi tarafından gerçekleşmesi durumunda kabul edilebilir olarak düşünülen riske maruz kalma düzeyini kapsar. Bu açıdan kapasite, riski sınırlamanın maliyetini, riske maruz kalma olayı gerçekleşmesi halinde, maruz kalmanın maliyetiyle karşılaştırıldığında kabul edilebilir bir dengenin bulunmasıyla ilgilidir. Ancak fırsatları değerlendirirken bu kapasite kavramı, kurumun fırsatın getirdiği faydaları elde etmek için fiili açıdan ne kadar riski üstlenmeye hazırlıklı olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan risk kapasitesi kavramı, kurumun her seviyesine hitap etmekte olup, ister tehdit ve onu kontrol altına alma maliyeti olsun, isterse fırsat olup onun elde edilmeye çalışılmasının maliyeti olsun, kurum yönetimi tarafından göze alınabilecek risklerin sınırını oluşturmaktadır.

b) **Risk toleransı risk kapasitesi ile uyumlaştırmak:** Risk toleransı, kurum açısından daha dar kapsamlı bir risk sınırını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, hedefler; kurumun çevresindeki değişimlere göre ne kadarlık bir riski yüklenmeyi kabulleneceğini ifade etmektedir. Risk etkisi, kurumun kesin olarak kestiremediği durumlarda risk toleransı daha düşükken, kurumun risk kontrolünün daha fazla olduğu durumlarda risk toleransı daha yüksektir.

Kurum yönetiminin gerekli önlemleri almasında ve başarılı olabilmesinde riskleri belirleyip analiz etmeden önce yönetimce belirlenmiş hedefleri olmalıdır. COSO küpü çerçevesi içerisinde kurumun belirlemiş olduğu hedeflerini 4 gruba ayırmak mümkündür (Günbey, 2008, s:96):

a) **Stratejik Hedefler:** Kurumların yüksek hedefleriyle ilgili olup, kurumun hedefleriyle uyumludur ve onları destekler. Stratejik hedefler, aynı zamanda kurumun misyon ve vizyonuyla tek bir noktada kesişen yüksek hedeflerdir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için yönetim alternatif yolları değerlendirirken, ayrıca bu alternatif yolların getireceği riskleri ve bu risklerin kuruma olan etkilerini de belirlemektedirler. Yönetim stratejik hedefleri belirler, stratejileri formüle eder ve sırasıyla ilgili operasyonel hedefler, raporlama hedefleri ve mevzuata uygunluk hedeflerini oluşturur. Kurumun misyonu ve stratejik hedefleri genellikle statik iken, stratejisi ve birçok ilgili hedefleri daha dinamik olup iç ve dış koşullara uyum sağlayabilmektedir. Koşullarda bir değişim yaşandıkça strateji ve buna bağlı ilgili hedeflerde güncellenerek yeniden stratejik hedeflere uyumlu hale getirilir.

- b) Operasyonel (Faaliyet) Hedefler:** Kurum faaliyetlerinde; performans, kârlılık hedefleri ve yetersiz olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla ilgilidir. Operasyonel hedefler, yönetimin yapı ve performansı ile ilgili seçimlerine bağlı olarak farklılık gösterir. Bu hedefler, kurumun faaliyet göstermiş olduğu iş sektörü, endüstri yapısını ve ekonomik çevreyi yansıtmalıdır. Operasyonel hedeflerin odak noktasını; kurumun kaynaklarının bölüştürülmesi ve bunların yönetilmesi oluşturmaktadır. Eğer kurumun işletmeyle ilgili hedefleri iyi belirlenmemiş ve net değilse bu kaynaklar hatalı şekilde kullanılabilir.
- c) Raporlama Hedefleri:** Kurumun raporlamasının güvenilirliği ile ilişkili olup hem mali hem de mali olmayan verileri içerebilir (INTOSAI, 2007, s:12). Kurumun içindeki ve dışındaki gerçekleşen olayların raporlanmasıyla ilgilidir. Yönetime, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi amacıyla kesin ve doğru bilgiler ancak güvenilir raporlama ile sağlanabilmektedir. Böylece yönetimin karar verme işlemlerine, kurum faaliyetlerine ve performans takibinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- d) Mevzuata Uygunluk Hedefleri:** Kurumun ilgili yasal düzenlemelere ve yönetmeliklere uygunluğuyla ilgili hedeflerdir. Bu düzenlemeler fiyatlamaya, piyasalara, vergilere, kurumun içinde bulunduğu sektöre yönelik veya uluslararası ticarete ilişkin uygulanabilir. Uygulanabilir ilgili yasa ve yönetmelikler, kurumun mevzuata uygunluk hedefleriyle birleşmiş olan asgari davranış standartlarını belirlemektedir. Bu davranış standartlarına uyum sağlayan kurum, piyasa ve toplumdaki saygınlığını olumlu veya olumsuz açıdan ciddi bir şekilde etkileyebilmektedir.

Etkili risk yönetimi, bir kuruma operasyonel, raporlama ve mevzuata uygunluk ile ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul oranda güvence sağlar (INTOSAI, 2007, s:12).

2.4.3. Olayları (Belirleme) Tanımlama

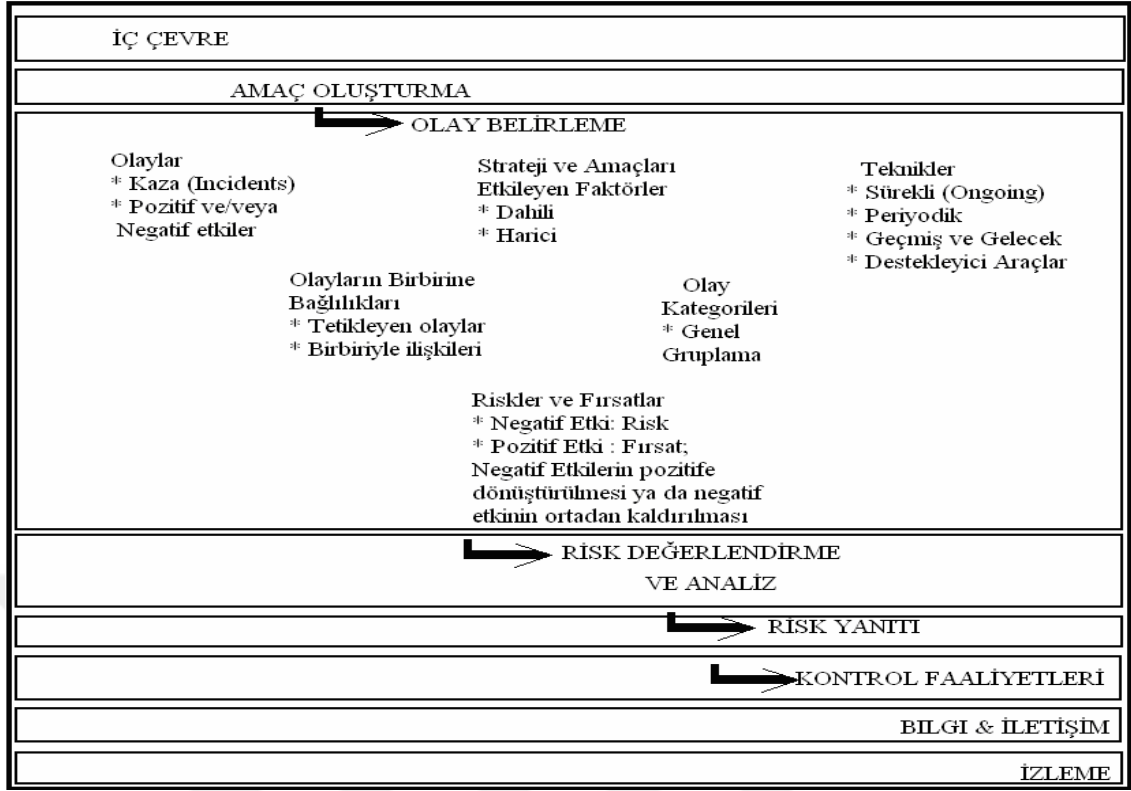
Kurumsal risk yönetiminin bileşenlerinden üçüncüsü olarak olay tanımlama, aslında risklerin tanımlanmasını ifade etmektedir. Yani, bu aşamada kurumun iç kontrol ortamının oluşturulması ve belirlenen hedefler doğrultusunda kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyen iç ve dış kaynaklı risklerin tanımlanması sağlanır (Pehlivanlı, 2008, s:57).

Olaylar; kurum stratejilerinin uygulanmasını veya hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen iç veya dış kaynaklı hadiseler veya vakalardır. Dış kaynaklı olaylar, özellikle siyasi, sosyal ve teknolojik ortamlardaki değişimler olup ayrıca kurumu veya tedarikçileri de etkileyebilecek ekonomik krizlerden de kaynaklanabilir. İç kaynaklı olaylar ise, kurum yönetiminin işleyiş tarzıyla ilgili olarak yaptığı tercihten kaynaklanır. Bunlar arasında kurumun alt yapısı ve kaç alanda faaliyet gösterdiği, çalışanların deneyim ve uzmanlık seviyeleri, kurum bilgi sistemlerinin nasıl işlediği konusunda önemli konular yer almaktadır (INTOSAI, 2007, s:13).

Ayrıca yönetim, kurumu etkileyebilecek olan potansiyel olayları tanımlayarak bunların fırsatları mı, yoksa hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskleri mi temsil ettiğini saptaması gerekmektedir. Olay tanımlama kapsamı içerisinde ise risk, fırsat ya da her ikisini birden içerip içermediği incelenir. Olay tanımlamada olumsuz etkili olaylar riskleri temsil etmekte olup yönetimin bu durumu değerlendirmesi ve önlemesi gerekmektedir. Olumlu etkili olaylarda ise, fırsatlar temsil edilmektedir ve yönetimi stratejik hedefler oluşturma sürecine yönlendirmektedir.

Olay tanımlamasında yönetim, geleceğin getirebileceği belirsizliklerin varlığını bilir ancak olayın ortaya çıkıp çıkmayacağını veya ne zaman ortaya çıkabileceğini ya da kuruma etkisinin ne olacağını tam olarak bilemez. Yönetim, sonuçların pozitif veya negatif olmalarına odaklanmadan önce iç ve dış kaynaklardan meydana gelebilecek potansiyel olaylar dizisini inceler. Bu şekilde yönetim, yalnızca negatif etkilere sahip olayları değil aynı zamanda fırsatları da belirlemiş olur (PWC, 2006, s:44).

Olayların tanımlanması teknikleri hem geçmişe hem de geleceğe yönelik olabilir. Geçmişe yönelik teknikler, yıllık raporlar ve hesaplar, hatalı ödemelerle ilgili açıklamalar, iç raporlar gibi unsurların değerlendirilmesidir. Geleceğe yönelik teknikler ise, nüfus değişikliği, yeni piyasa şartları ve politik ortamda gerçekleşmesi beklenen değişiklikler ile ilgili etkenlerin değerlendirilmesidir. Bu teknikler karmaşıklık seviyeleri açısından çok değişken olabilmektedir (INTOSAI, 2007, s:13).



Şekil 12: Olayları Tanımlamanın Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:109)

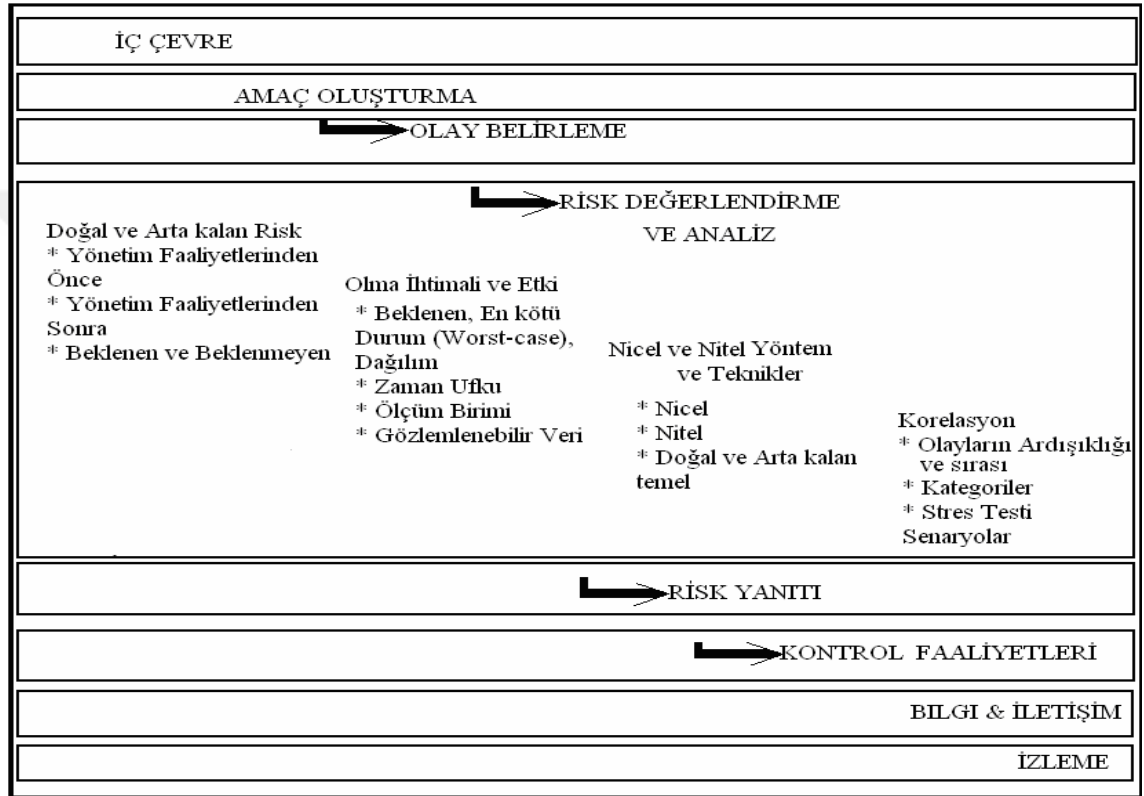
Olayların tanımlanmasında kurum dışından etkileyebilecek olaylara örnek olarak; ekonomik koşullardaki değişimler, doğal afetler; ülke genelinde uygulanan politik kararların etkisi, nüfus ve aile yapısındaki değişimlerin toplam talebe etkisi; teknolojideki hızlı yenilikler sonucu bilginin ulaşılabilir bir nitelik kazanması; altyapı maliyetlerinin düşmesi ve teknolojik hizmetlere olan rağbetin hız kazanması verilebilir. Ayrıca kurumun risk profilini etkileyen iç olaylara örnek ise; kurum tarafından müşteri memnuniyetini yükseltmek için yapılan alt yapı hizmetleri; pazar payının azalması nedeniyle oluşabilecek üretim aksaklıkları; kurum içerisinde mali zararlara ve üretim faaliyetlerinin durmasına neden olacak yolsuzluklar; kurum çalışanlarıyla yapılan iş sözleşme süreleri, teknolojik sorunlar sebebiyle makine ve teçhizatın âtil durumda kalması ve siparişlerin giderek birikmesi gösterilebilmektedir (Saltık, 2007, s:24).

2.4.4. Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi bileşenlerinden iç kontrol ortamının oluşturulması; hedeflerin belirlenmesi ve olayların tanımlanması süreçlerini takip eden diğer süreçler için bir bilgi toplama ve çerçeve oluşturulması olarak görülse de, sonrasında devam edecek olan süreçlerde; risklerin değerlendirilmesi, risk tutumu, bilgi ve iletişim ve en son olarak da izleme süreci, risklere karşı faaliyet alanlarının oluşturulmasını

sağlayacak ve bu faaliyet sonuçları risk değerlendirme sürecinin çıktılarına yön verecektir (Pehlivanlı, 2008, s:63).

Kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyen risklerin tespiti ve analizinde, bu risklere karşı uygun cevapların verilmesinin belirlenmesi ve potansiyel olayların etkisini ele almakta ve risklerin değerlendirmesi önemli bir aşama teşkil etmektedir. Diğer bir ifadeyle; kurumun belirlemiş olduğu riskleri nasıl yönetmeleri gerektiği hususu için risklerin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi süreci önem taşır.



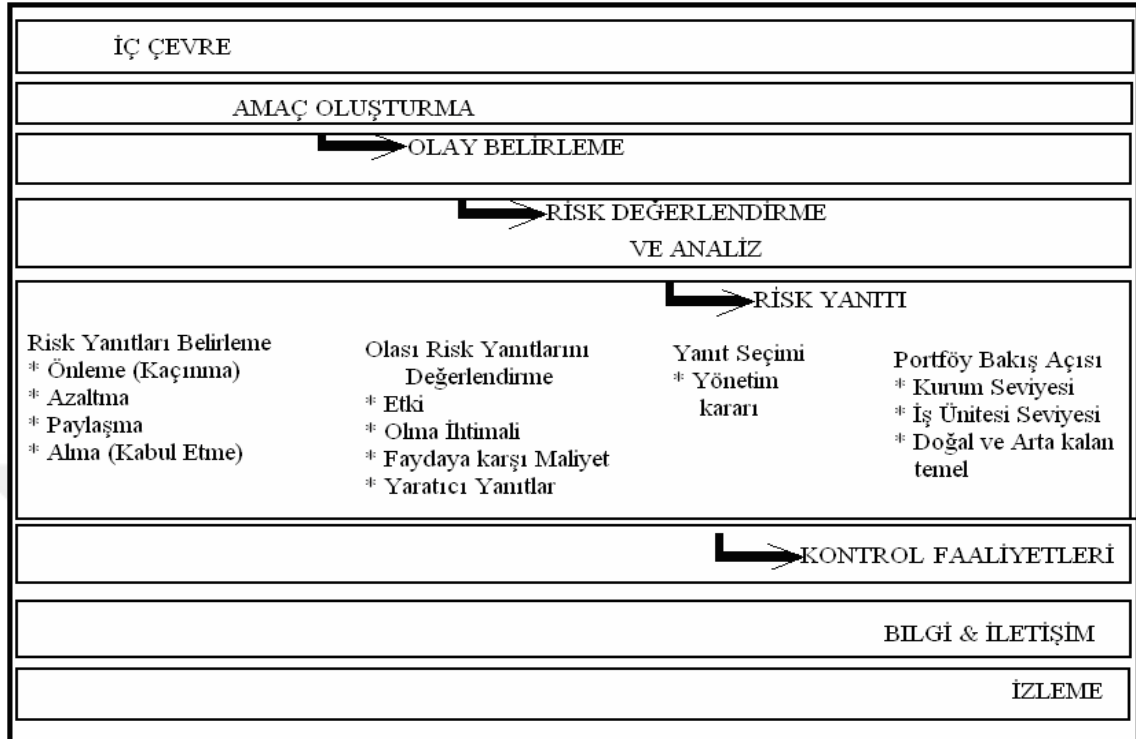
Şekil 13: Risk Değerlendirilmesinin Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:111)

Risk değerlendirilmesi kapsamında her kurumun hedefleriyle alakalı iç ve dış etkenli risklerin tespit edilmesi yer almaktadır. Çünkü iç ve dış etkenlerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmeleri durumunda kurum hedefleri üzerinde ne derecede etkili olacağı konusu önemlidir.

2.4.5. Risk (Yanıtı) Tutumu

Risklerin değerlendirilmesi sürecini takip eden aşama olarak kurumsal risk yönetimi bileşenlerinden beşincisi, risk tutumlarının belirlenmesidir (Pehlivanlı, 2011, s:10). Bu aşamada, ilgili risklerin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra kurum yönetiminin bunlara nasıl bir tepki vermesi gerektiği belirlenir. Riske verilecek tepki riskin kurumun üstlenmeyi kabul ettiği düzey içerisinde olup olmamasına göre

değişmektedir. Ayrıca risk yapısına göre verilecek risk tutumları ise; riski kabul etme, riskten kaçınma, riski azaltma veya riskin paylaşılması şeklinde gruplandırılabilir.



Şekil 14: Risk Tutumunun Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:120)

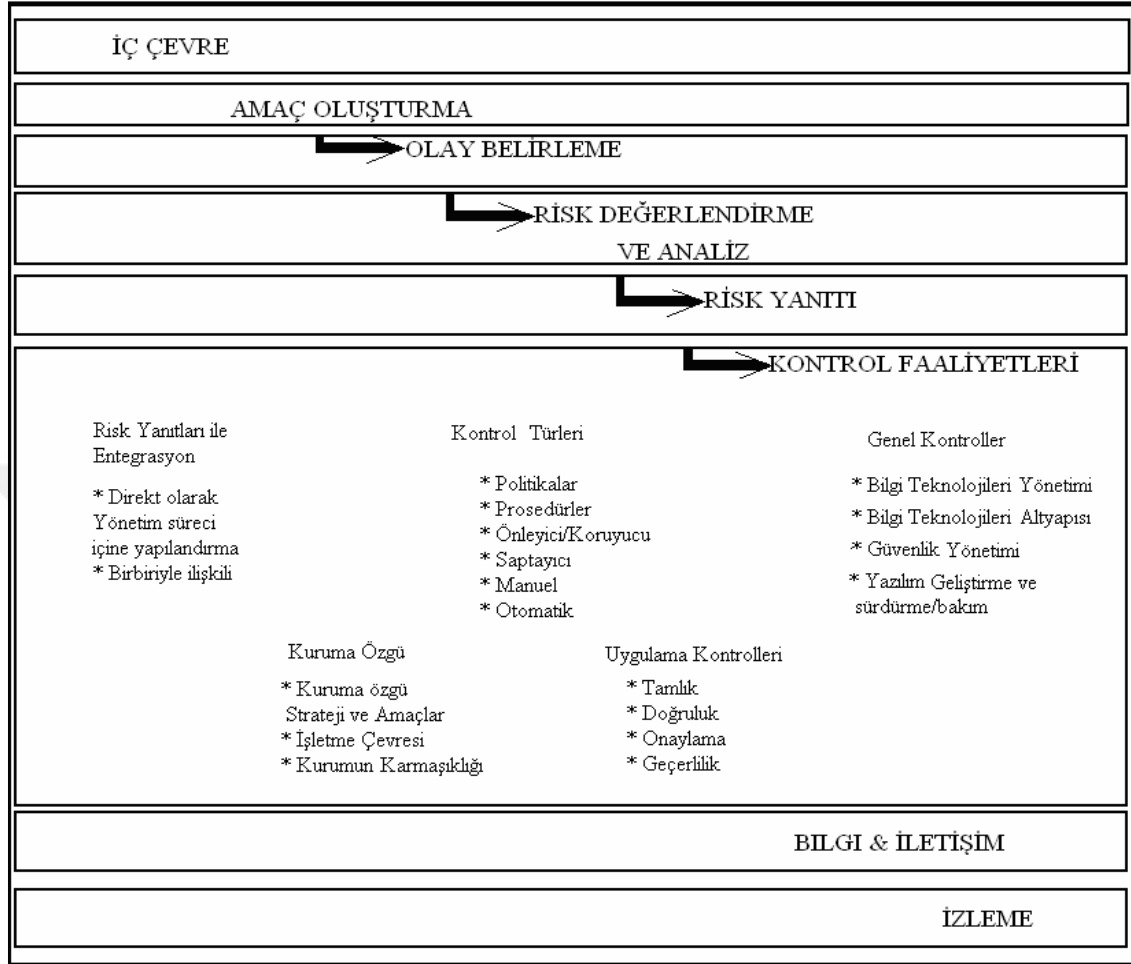
Kurumlar, risklere hangi türden tutum içerisinde bulunacaklarına karar verirken karşılık faaliyetleri sonucu fayda-maliyet ilişkisini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu sebeple yönetimin kurumsal risk yönetimi süreci içerisinde en uygun karşılığı seçerek risklerini, risk kapasitesi sınırları içinde tutma kararı vermeleri açısından önemlidir.

2.4.6. Kontrol Faaliyetleri

Risk tutumu belirlendikten sonra, risklerin minimize edilmesi için bazı yöntemlerin geliştirilmesi safhasına geçilmektedir. Kontrol faaliyetleri, KRY sürecinde yönetim tarafından kurum amaçlarına ulaşılmasını engelleyebilecek riskleri ortaya çıkarıp gerekli önlemlerin alınmasını sağlayan ve ayrıca kurum strateji ve hedeflerine göre risk tutumlarının uygulanıp uygulanmadığından emin olmak için yapılan ve uygulanan politika ve prosedürlerdir.

Kontrol faaliyetleri, bir kurumun bütün düzeylerinde ve faaliyet alanlarında yerine getirilmektedir. Kontrol faaliyetleri kurum hedef ve stratejileriyle orantılı olmalıdır ve tüm kurum çalışanı tarafından uygulanabilmelidir. Şekil-15' te kontrol faaliyetleri, risk tutumu sürecinin yapılandırılması ile ilgili aktiviteleri ve kurumun

ulaşmayı istediği amaçlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi gereken kontrollerin türlerini göstermektedir.



Şekil 15: Kontrol Faaliyetlerinin Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:123)

Kontrol faaliyetleri içerisinde, yetkilendirmeler, farklılaştırılarak gerçekleştirilmiş onaylar, doğrulamalar, iptaller, personelin gerçekleştirmiş olduğu performanslarıyla ilgili genel görüşler, kurum varlıklarının fiziksel güvenliğinin sağlanması ve kurum içindeki sorumluluk ve görevlerin bölüştürülmesi ile ilgili faaliyetler sırası yer almaktadır.

Kontrol faaliyetleri genellikle önleyici, düzeltici, yönlendirici veya meydana çıkarıcı (saptayıcı) şeklinde olabilir. Bu nedenle kontrol hedeflerine göre kontrol faaliyetlerinin tasarlanması önemlidir (INTOSAI, 2007, s:18).

Önleyici kontroller, istenmeyen bir durumun meydana gelme ihtimalini sınırlandırmak veya ortadan kaldırmak üzere yapılan kontrollerdir. Kurumun hedeflerini gerçekleştirebilme yetenekleri üzerindeki riskin etkisi ne kadar büyük ise, uygun nitelikte önleyici kontrollerin uygulanması da bir o kadar önemli hale gelmektedir.

Düzeltilici kontrol ise, meydana çıkan ve istenmeyen bir durumun sonuçlarını düzeltilici önlemler alınmasıdır. Bu kontroller, fonları ve servisleri kayıplara veya hasarlara karşı korumayı hedefler.

Yönlendirici kontrol, istenilen sonuçlara ulaşmayı garantilemek için tasarlanan kontrol faaliyetleridir. Bu kontroller, mevzuata uygunluk hedeflerinin gerçekleşmesini desteklemek ve istenilmeyen bir olaydan kaçınılması zorunlu olduğunda kullanılmaktadır.

İstenmeyen durum sonuçlarının tespit edilmesine yönelik kontrol faaliyetleri ise **saptayıcı kontrollerdir** (Pehlivanlı, 2008, s:74). Ancak kurum hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için kurum, iç kontrol faaliyetlerini tamamlayıcı olması bakımından düzeltilici önlemler şeklindedir.

Ayrıca kontrol faaliyetleri gerçekleşirken kurum yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli bir unsur ise risklerin asgari düzeye indirilmesi için yapılan kontrollerde aşırıya kaçınılmamasıdır. Çünkü aşırı ve gereksiz yapılacak kontrol faaliyetleri kurum içerisindeki bürokrasi işlemlerini artırır ve maliyetlerin artmasına neden olurken yapılan kontrolün de etkinliğini azaltarak riskin gerçekleşme ihtimalini yükseltir. Bu açıdan kontrol faaliyetleri kurumun günlük faaliyetlerine engel olmayacak şekilde esnek, ancak kurum hedeflerine ulaşılma ihtimalini yükseltecek şekilde de katı olmalıdır.

2.4.7. Bilgi ve İletişim

Soyut bir şekilde yürütülmekte olan risk yönetim faaliyetleri sebebiyle işletmelerde risk konusunda iyi bir iletişim için gereken iç mekanizmaların kurulması çok önemlidir. Bu yüzden işletme içerisinde etkili bir iletişimin varlığına yönelik olarak işletme çalışanlarının risk yönetimine dair fikirlerini, eleştirileri ve önerilerini yüz yüze paylaşabilmelerinin sağlanabilmesi için gerekli ortamlar hazırlanmalıdır. Çalışanlar işletme faaliyetleri esnasında karşılarına çıkabilecek problemlerini veya paylaşmak isteyecekleri bilgilerini sunmaları durumunda, ast ve üstlerine nasıl bir iletişim ağı veya yönteminden yararlanarak sunmaları konusuna dair açık bir şekilde ifade edilerek bu konuda tüm işletme çalışanları bilgilendirilmelidir (Usman ve Kaygusuz, 2018, s:124).

Kurum içerisinde çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmelerini sağlayacak gerekli bilgilerin belli bir şekilde ve belli bir zaman dilimi içerisinde tanımlanması, elde edilmesi ve bu bilgilerin gerekli alanlara iletilmesi gerekmektedir.

KRY, risklerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için veri bankalarına ihtiyaç duyar. Bu nedenle bilgi sistemleri, kurum içi üretilmiş veriler ve kurum dışı kaynaklardan gelen verilerden meydana gelmekte olup risklerin yönetilmesi ve hedeflerle ilgili kararlar için zamanında kayda alınmalı, gruplandırılmalı ve personelin ihtiyacı olduğu bir anda da iletimi sağlanmalıdır. Kurum içinde etkili bir iletişim, yukarıdan aşağı yönlü, aşağıdan yukarı yönlü ve departmanlar arasında paralel olarak gerçekleşmektedir.

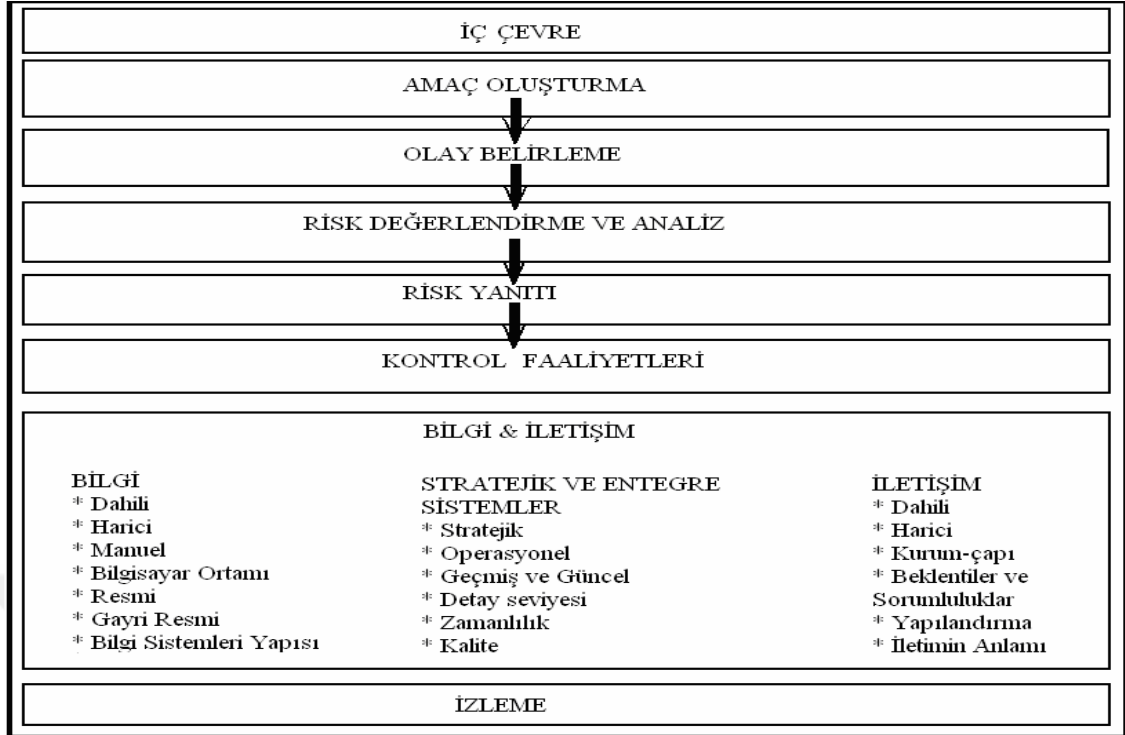
Kurumsal risk yönetimi, geçmiş, günlük ve gelecekle ilgili durumlara ait verileri dikkate alarak kurum yönetici ve çalışanlarına gereken bilgileri sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında tarihi veriler, kurum hedeflerine, planlarına ve beklentilerine göre gerçekleşen performansın takip edilmesine imkân sağlar ve kurumun geçen dönemlerinde değişen şartlar altında nasıl bir başarı sağladığı hakkında fikir elde edilir. Mevcut ya da şuan ki durum verileri ise, kurum için önemli ek bilgiler sağlarken potansiyel olaylar üzerinde tespit edilmiş etkenleri değerlendirerek bilgi analizlerinde kullanılmaktadır (Yılmaz, 2007, s:82).

İletişim, aşağıdaki önemli hususlara karşı hassas olmalıdır (INTOSAI, 2007, s:19):

- Kurumun hedefleri,
- Kurum risk yönetiminin önemi,
- Kurum risk iştahı ve risk tolerans derecesi,
- Riskleri tanımlamada ve değerlendirmede kullanılacak ortak dil,
- Risk yönetim unsurlarının uygulanması sırasında çalışanların rol ve sorumluluklarıdır.

Kısacası bilgi ve iletişim sistemleri, kurumdaki hedefler, amaçlar, kontroller, rol ve sorumluluklarının anlatılması, kurum risk tutumu, kurum performansı ve durumuna dair yönetime, faaliyetleri sürekli izleyebilmelerini ve uygun kararlar verebilmelerini sağlayacak gerekli raporların sunulmasını sağlar (Korkut, 2004, s:26).

KRY sürecinde, yanlış veya eksik bir bilgi; risklerin belirlenmesi, yönetilmesi ve kontrolünün sağlanması açısından etkinliğin azalmasına sebep olur. Şekil-16' ya göre bu aşamada bilgi türleri, kurum stratejik ve entegre sistemleri ve ayrıca iletişim sistemlerini kapsamaktadır.



Şekil 16: Bilgi ve İletişimin Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:124)

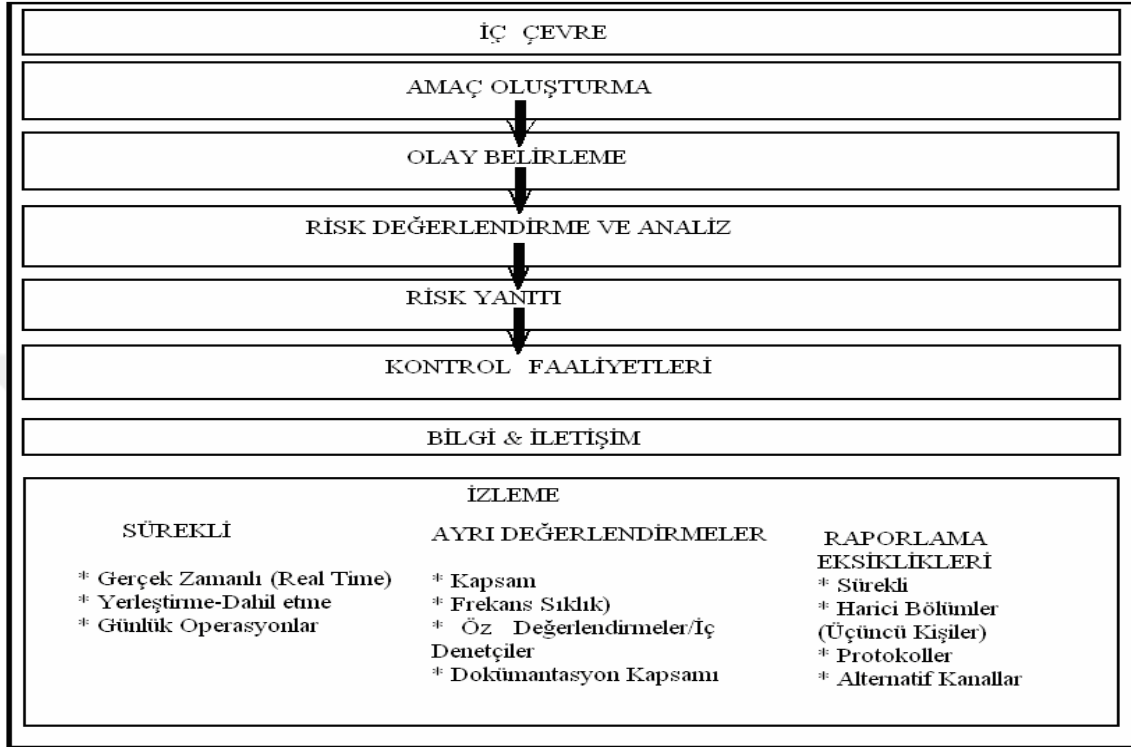
2.4.8. İzleme

İzleme kavramı, kurum faaliyetlerine eşlik etmek, faaliyetleri takip etmek, test etmek ve yönetime rapor vermek anlamında kullanılmaktadır. İzleme faaliyetleri kapsamında, risklere karşı verilen önlemlerin ve süreç uygulamalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin onaylanması, ayrıca söz konusu tedbirlerin alınması ve risk tutumlarının riskleri, risk iştahı çerçevesinde tutup tutamadıklarının onaylanması ve son olarak da devamlı izlemeler sonucunda belirlenecek sorunlara ait gereken önlemlerin alınması yer almaktadır (Pehlivanlı, 2008, s:76).

Kurumsal risk yönetimi, sürekli değişen organizasyonun önemli bir parçası olduğu için sistem kendisini sürekli geliştirmek ve yenilemek zorundadır. Aksi bir durumda ise kurum karşı karşıya kalabileceği birçok riskleri algılamada ve bu risklere cevap vermede geç kalabilir (TÜSİAD, 2008, s:37).

İzleme, genellikle sürekli faaliyetler halinde, ayrı değerlendirmeler halinde veya her ikisinin birleşimi şeklinde gerçekleştirilebilir. Ancak kurum günlük faaliyetleri açısından sürekli faaliyet izlemeleri, gerçek zamanlı olup risklerdeki değişimlere anında tepki vermeyi sağlar. Bu nedenle sürekli faaliyet izlemeleri ayrı değerlendirmelerden daha etkindir (Pehlivanlı, 2008, s:76). Sürekli izlemelerin seviyesi ve etkinliği ne kadar yüksekse, yönetimin ayrı değerlendirmeye olan ihtiyacı da bir o kadar azalacaktır.

Yönetime göre, ayrı değerlendirmelerin sıklığı, ortaya çıkan değişimlerin derecesine ve ona bağlı olarak değişen risklere, risk tutumlarına ve ilgili kontrol faaliyetlerini uygulayan personelin tecrübesine ve yetkinlik düzeyine ve en son olarak da sürekli izlemenin sonuçlarına bağlıdır.



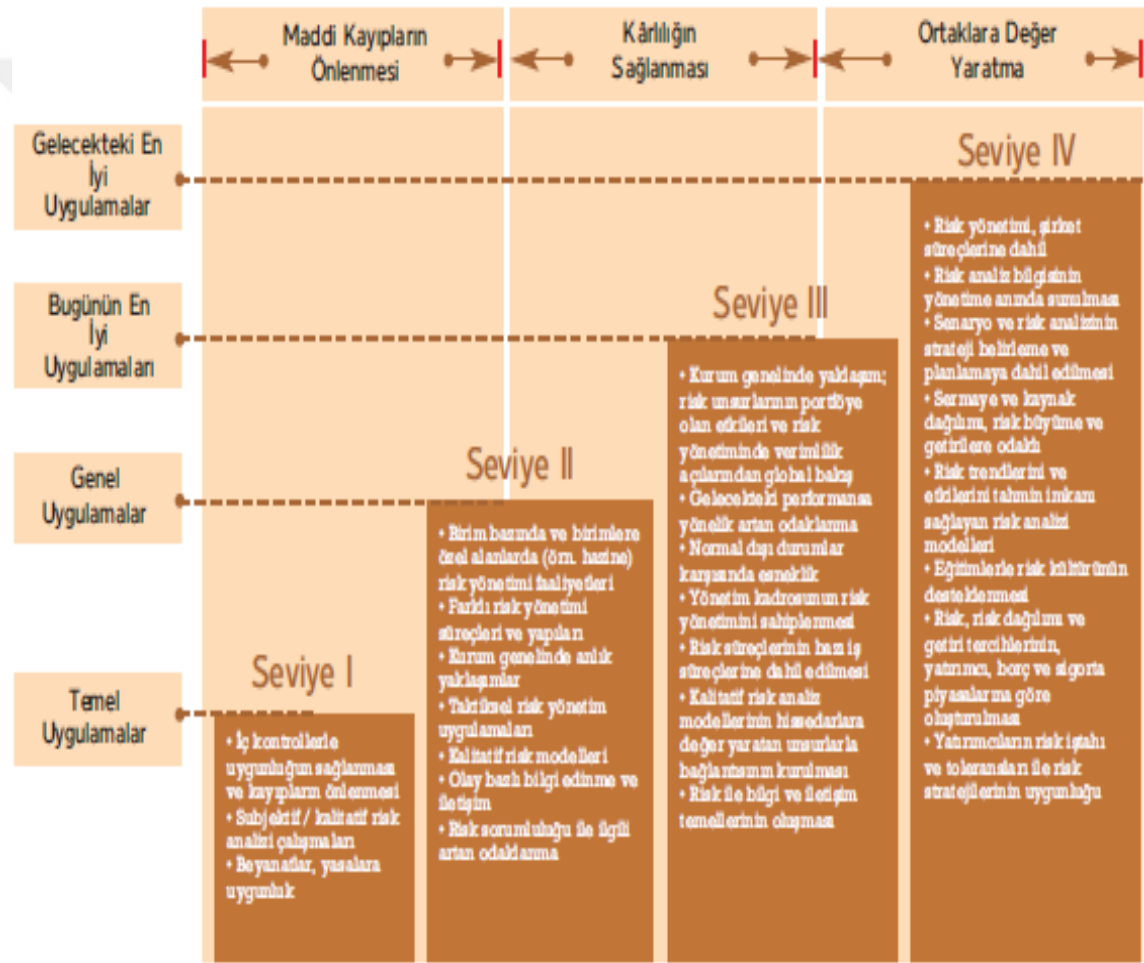
Şekil 17: İzlemenin Ana Unsurları (Yılmaz, 2007, s:125)

Kısacası kurumsal risk yönetimi bileşenlerini özetleyecek olursak; kurumsal risk yönetimi kapsamında öncelikli olarak kurum amaç ve hedefleri ortaya konulur ve ilgili birimlere duyurulur. Daha sonra kurumun risk iştahı belirlenir ve kurum içerisinde risk yönetimi çerçevesini kapsayacak şekilde uygun bir ortam hazırlanır. Kurum amaç ve hedeflerine ulaşmayı engelleyecek muhtemel tehdit ve tehlikeler belirlenir ve bunların gerçekleşme olasılıkları ve kuruma olabilecek etkileri analiz edilir. Bu analizlerden sonra kurum yönetimi risklere karşı almaları gereken risk tutumlarını (riskten kaçınma, riski kabul etme, riskin paylaşılması ve riskin azaltılması) belirler. Daha sonra kurum kontrol faaliyetleri ve riski önleyecek diğer faaliyetleri uygular. Bu faaliyetlerin uygulanması esnasında kurum içerisindeki her seviyeye yani tüm personele, çalışanlara ve kurum yöneticilerine risklere ait bilgi akışı sağlanır. Böylece kurumdaki risk yönetimine dair tüm süreç ve sonuçlar tek bir idareden takip edilmesi sağlanır. Son olarak da kurumsal risk yönetimi sürecinde risklerin etkin bir şekilde yönetildiği hakkında kurum yönetimine güvence sağlanır (Saltık, 2007, s:26).

2.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN OLGUNLUK SEVİYELERİ

Günümüz işletmelerinde kurumsal risk yönetimi, temel uygulamalar, genel uygulamalar, bugünün en iyi uygulamaları ve gelecekteki en iyi uygulamalar olmak üzere toplamda 4 olgunluk seviyesinden meydana gelmektedir (Topçu, 2010, s:15). Kurumun kendi risk yönetimi içyapısını anlaması bakımından olgunluk seviyeleri önemlidir (PWC, 2006, s:10-11).

Şekil-18' e göre oluşturulmuş “olgunluk seviyeleri”, kurumda meydana gelen maddi kayıpları önlemeye yönelik risk yönetimi aktivitelerinden hissedarlara değer yaratmaya yönelik bir gelişme çizgisini ifade etmektedir.



Şekil 18: Kurumsal Risk Yönetiminin Olgunluk Seviyeleri

(PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, 2006, s:11)

İlk olgunluk seviyesi içerisinde kurumun temel uygulamaları yer almaktadır. Bu düzeydeki risk yönetimi sadece maddi zararların önlenmesine odaklanmaktadır. Kurum bu çerçevede içerisinde mevzuatlara ve yasalara uygun davranarak risk değerlendirmeleri

ve kalitatif (niteleyici) risk analizi çalışmaları yapmaktadır. Kurumda merkezi bir risk yönetimi bölümü bulunmamakta ve riskler daha çok birim bazına inilmeden genel bir açıdan ele alınmaktadır (Topçu, 2010, s:15).

İkinci olgunluk seviyesinde, kurum içerisindeki genel uygulamalar yer almaktadır. İkinci olgunluk seviyesinde, risk yönetim aktiviteleri kurum içinde, birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilmektedir. Böylece, kurum içinde risk yönetimi konusu daha anlaşılır bir duruma gelmekte ve olaylara dayalı bilgi edinme ve iletişim akışı da sağlanmış olmaktadır. Ayrıca ikinci olgunluk seviyesinde kalitatif risk analizleri periyodik zamanlarla yapılmaktadır. Bu sayede kurum kârlılığı da sürekli bir hale gelmektedir.

Kurumsal risk yönetiminde üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan kurumlar, günümüzün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Kurum yöneticileri tarafından risk yönetimi sahiplenilerek, kurumsal risk yönetimi yaklaşımının kurum geneline yayılması sağlanmıştır. Bu seviyede, risk öğelerinin kurum portföyüne olan etkilerinin belirlenmesini ve risk yönetiminde verimlilik bakımından küresel bir görüş elde edilmesini sağlar. Böylece risk yönetim süreçleri, belirlenmiş olan iş süreçlerine bütünleştirilir ve riskle alakalı bilgi ve iletişim temelleri de atılmış olur. İkinci olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye başlanılan periyodik zamanlı kalitatif risk analizleri modellenerek, paydaşlara (hissedarlara) değer yaratan temel unsurlarla bağlantı kurulmuş olur (Topçu, 2010, s:15).

Kurumsal risk yönetiminde en son olan dördüncü ve en üst seviye ise kurum için gelecekteki en iyi uygulamalardır. Dünya genelinde sınırlı sayıdaki organizasyonlarca uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimi bu olgunluk seviyesi içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca bu seviyede risk trendlerinin ve kuruma etkilerinin tahmin edilmesine imkân sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. Risk, risk dağılımı ve getirileri, yatırımcı, borç ve sigorta piyasalarına göre oluşturulur, girişimcilerin risk iştahı ve toleransları ile risk stratejilerinin uyumluluğu sağlanır (Topçu, 2010, s:15). KRY, kurumun tamamında yer alan süreçler ile bütünleştirilmiştir. Ayrıca kurumun anapara ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır.

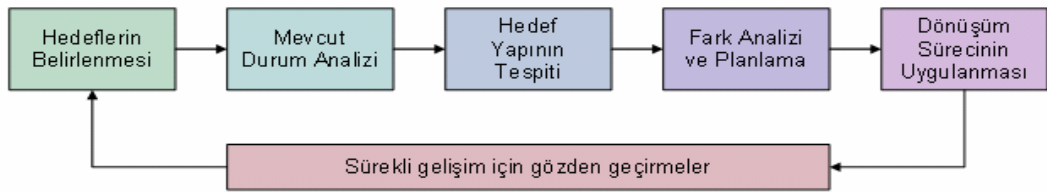
İşletmelerin kendi gereksinimlerini hangi olgunluk düzeyi ile karşılayabileceklerini bilmeleri olgunluk seviyesi kapsamı açısından çok önemlidir. Bazı zamanlar kurumun büyüklüğü ve içinde faaliyet gösterdiği sektör dinamikleri, 1.

olgunluk seviyesinden daha fazlasını gerektirmeyebilir. Kurumun bu farkındalığı hayati bir noktada karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler büyüdükçe, içinde buldukları sektör ortamı daha karmaşık bir yapı haline gelmekte ve risklerin etkin yönetilmesi de bir o kadar önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle; işletmeler kurumsallaştıkça bir üst olgunluk seviyelerine çıkmak için diğer alt seviyeleri sırayla tamamlamaları gerekmektedir. Bunun sebebi, her alt seviye eklenerek bir üstekini desteklemektedir. Böylece kurumsal risk yönetimi çerçevesi, tek tek ve adım adım planlanılarak oluşum süreci sağlanmaktadır.

Bu olgunluk seviyeleri, işletmelerin, risk yönetimi açısından herhangi bir “iyi-kötü” ölçüsünde değerlendirilmelerinde veya not verme maksadıyla kullanılmamalıdır. Olgunluk seviyeleri açısından işletmelerin olmaları gereken seviyelere ulaşamamaları veya o noktanın gerisinde kalmaları önem taşımaktadır.

2.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN DÖNÜŞÜM SÜRECİ

İşletmelerin risklerini birbirinden bağımsız gruplar halinde yönettikleri geleneksel risk yönetimi anlayışından farklı olarak bu risklerin bir bütün halinde yönetildiği bütünleşik risk yönetimi olan KRY anlayışına geçiş süreci, kurumsal risk yönetiminin dönüşüm sürecini ifade etmektedir. İşletmelerin etkin risk yönetimi konusundaki başarılarında, bu süreçte gösterecekleri performanslarına bağlıdır. Çünkü bu süreç basit bir proje yönetimi mantığı ile gerçekleştirilemeyecek kadar önemli ve karmaşık bir yapıya sahiptir (Güneş, 2009, s:22). Bu açıdan kurumsal risk yönetiminin dönüşüm sürecini aşağıdaki Şekil-19’ da özetlemek mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:33):



Şekil 19: Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci (TÜSİAD, 2008, s:34)

- ❖ Hedeflerin Belirlenmesi
- ❖ Mevcut Durum Analizi (SWOT ANALİZİ)
- ❖ Hedef Yapının Belirlenmesi
- ❖ Fark Analizi ve Planlama
- ❖ KRY Dönüşüm Sürecinin Uygulanması
- ❖ Sürekli Gelişim İçin Gözden Geçirmeler

Yukarıdaki her dönüşüm süreci aşaması geniş bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.6.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecinin ilk aşaması olan hedeflerin belirlenmesi; genel işletme stratejileri ve kurumsal risk alma isteği profili olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir (TÜSİAD, 2008, s:34-35).

İşletme ortaklarının kurumsal risk alma profillerinin aynı anlayış etrafında toplanmalarını sağlayabilmek için öncelikle işletmenin genel mevcut durumunu, hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir işletme stratejisi ve politikası var olmalıdır (Güneş, 2009, s:23). Çünkü bu stratejiler olmadan işletmenin kurumsal risk alma profilinin uygunluğunu denetleyebilmek mümkün değildir. Bunun sebebi, işletme stratejilerinin ve kurumsal risk alma profillerinin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda biri diğerinin bir sonucu olarak algılanmamalıdır, ancak birbirleriyle uyumlu olmak zorundadır. Bir işletmenin hedefleri ve bu hedeflere bağlı olarak belirlenmiş olan stratejilerin var oluşu, o işletmenin değer yaratma ve risk yönetimi faaliyetlerine alt yapı oluşturacak bir iş modelinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Stratejiler kadar önemli olan bir diğer unsur ise kurumsal risk alma isteği profilidir. Kurumsal risk alma isteği profili, riskin doğrudan yönetilmesi ile ilgili olmayıp esasen işletme ortaklarının hangi riskleri ne miktarda almak istedikleri sorusuna cevap aramaktadır. Yani risk yönetim süreçleri bu anlayışın doğal bir sonucudur ancak bir parçası değildir. Kurum içerisinde alınacak her türlü kurumsal risk yönetimi faaliyeti kurumsal risk alma profili ile uyumlu olmalıdır.

Kurumsal risk alma isteği profilinin kurumun bütün birimlerince doğru bir şekilde anlaşılması ve iş ile ilgili tüm aktivitelerde söz konusu profile uygun iş kararlarının alınması hakkında kurum üst düzey yönetimine ve yönetim kuruluna makul bir seviyede güvence oluşturulması KRY yaklaşımının temel var oluş nedenlerinden birisidir. Bu nedenle, KRY dönüşüm sürecinin başlangıcında bu profilin net bir şekilde ortaya konulup konulmaması işletmenin tüm faaliyetlerinin başarısını da önemli derecede etkilemektedir.

2.6.2. Mevcut Durum Analizi (SWOT ANALİZİ)

İşletme stratejilerinin ve kurumsal risk alma isteği profilinin yani kurum hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesinden sonra işletmenin var olan risk yönetim altyapısının daha detaylı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu analizin önemi ise daha sonraki KRY dönüşüm süreci aşamalarında belirlenecek olan hedef yapısı ile mevcut yapı arasındaki farklılıkların belirlenmesi sağlanırken hedef yapıya ulaşmak için mevcut yapı üzerine neler eklenmesi gerektiğine dair bilgilerin elde edilmesinde rol oynar. Bu analizin kapsamında kurumun karşılaştığı riskler, ayrıca bu riskleri yönetmek için mevcut olan sistemler ve yeterliliklere de yer verilmektedir (Arslan, 2008, s:53). Kısacası mevcut durum analizinde kurum hakkında SWOT Analizi (Strength-Güçlü Yönler, Weakness-Zayıf Yönler, Opportunity-Fırsatlar ve Threat-Tehditler) gerçekleştirilmiş olur.

Kurumun mevcut durum analizinde esas olarak, etkin bir kurumsal risk yönetimi uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı konular vardır. Bu konu başlıklarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:35-37);

- **Risk Yönetim Ortamının Oluşturulması:** Kurum içinde etkili bir risk yönetim sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikli olarak risk yönetim stratejisinin belirlenmesi ve çalışma ortamının bu stratejiye göre düzenlenmesi gerekir. Risk yönetim stratejisi içerisinde kurumun risk yönetim anlayışı, temel ilkeleri, konuya verilen önem, kabul edilebilir en düşük risk düzeyleri, genel risk alma iştahı profili, temel görev, sorumluluklar ve yetkinlikler yer almaktadır.
- **Risk Yönetim Stratejisinin Oluşturulması:** Bu aşamada ise belirlenmiş olan stratejilerin kurum içerisinde uygulamaya dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Aksi bir durumda stratejiler kurum tarafından benimsenemez ve kurumun günlük faaliyetlerine yansımaz.
- **Sistemik ve Entegre (bütünleşik) Risk Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanması:** Stratejilerin ve bunlara dayalı oluşturulan hedeflerin net ve kesin olarak belirlenmesinden sonra bunların kurum içerisinde uygulanması için verimli ve sağlıklı çalışan bir risk yönetim faaliyetleri bütünü oluşturulmalıdır. Sistemik ve bütünleşik risk yönetim faaliyetleri, stratejilere uygun olarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayan en önemli bir araçtır. Bütünleşik risk yönetim sisteminin

verimliliği risk yönetim faaliyetlerinden elde edilecek başarıya son derece bağlıdır. Mevcut durum analizinde, mevcut olan sistem, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi aşamalarının ne kadar yerine getirildiği ve bunun için nasıl bir politika uygulandığına dair soruların yanıtları bu analiz aşamasında yer almaktadır (Arslan, 2008, s:54).

- **Kontrol:** İşletme içinde oluşturulacak kontrollerin, politika ve prosedürlere, kurumsal risk yönetim stratejisine, risk alma iştahı düzeyine ve risk yönetim hedeflerine ne kadar uygun olduğu dikkate alınmalıdır. Tüm diğer sistemlerde olduğu gibi risk yönetim sistemi işleyişi de etkin yöntemlerle kontrol altında tutulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında KRY dönüşüm sürecinde kurulacak sistemlerde kontrollerin ayrı bir önemi bulunmaktadır.
- **Bilgi ve İletişim:** Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci içerisinde risk yönetim faaliyetlerinin sağlıklı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ilgili bireylerin ve grupların, ihtiyaç duydukları bilgilere, gereken ölçüde ve tam zamanında ulaşabilmelerini garanti etmektedir. Bilgi eksikliği, risklerin doğru tanımlanmasını, idare edilmesini ve kontrol altında tutulmasını engellemektedir. Bilgi öncelikle mevcut olmalı, doğru şekilde korunmalı ve gerektiği zamanda da paylaşımına açılmalıdır. Aksi durumda ise kurum stratejileri ve hedefleri ve hatta risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği ve uygulama alanları bulmaları mümkün olamaz. Bu sebeple mevcut durum analizinde bilgi paylaşımı ve iletişimin düzeyi belirlenmek zorundadır.
- **İzleme ve Sürekli Gelişim:** Kurumsal risk yönetim dönüşüm süreci sürekli değişen bir organizasyonun parçası olduğu sürece kendini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Aksi durumda ise birçok yeni risklerin algılanmasında ve bunlara karşılık cevapların verilmesinde geç kalınabilmektedir.

2.6.3. Hedef Yapının Belirlenmesi

Mevcut durum analizi gerçekleştirildikten sonra yapılması gereken, iyileştirmeler sonrasında kurum açısından ulaşmayı istedikleri hedef yapının belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak bu yapının doğru bir şekilde belirlenmemesi sebebiyle kurumsal risk yönetimi uygulamaları büyük bir başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle en iyi KRY uygulamaları kesinlikle bu analizin önemli unsurları arasında yer almaktadır.

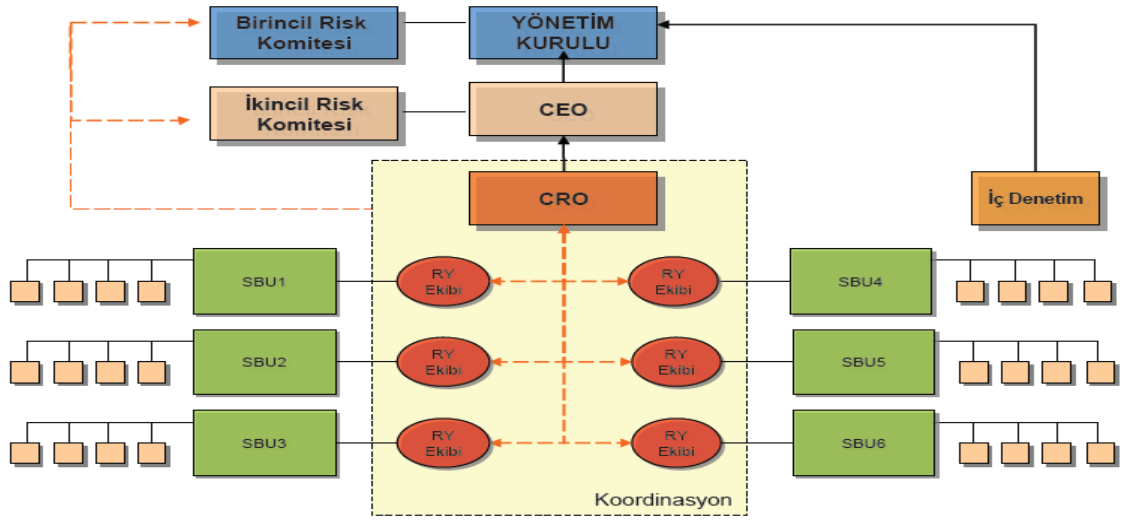
Hedef yapının belirlenmesi konusunda analiz edilmesi gereken başlıca konular şunlardır (TÜSİAD, 2008, s:38):

- ✓ Kurum hedef ve stratejileri,
- ✓ Kurumsal risk alma iştahı,
- ✓ Kurumun faaliyet gösterdiği sektör yapısı,
- ✓ Kurum faaliyetlerinin coğrafi dağılımı,
- ✓ Kurum faaliyetlerinin karmaşıklık seviyesi,
- ✓ Kurumun büyüklüğü,
- ✓ Kurum kültürü,
- ✓ Sektör aktiviteleri,
- ✓ Yasal düzenlemeler ve prosedürler,
- ✓ Dünyadaki en iyi uygulamalar,
- ✓ Menfaat gruplarının yapısı,
- ✓ İnsan kaynakları (nitelik ve nicelik)
- ✓ Kurumun bulunduğu sektördeki mevcut durumu (gelişme, duraklama, küçülme)

Bu konu başlıklarının arttırılması mümkün olmaktadır ve esasen bu maddelerin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesiyle birlikte oluşturulacak bir hedef yapı ihtiyacına da büyük bir oranda katkı sağlamaktadır. Yukarıda sayılan maddeler, zaman içerisinde değişkenlik gösterdikleri için belirlenecek hedef yapının da sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca hedef yapının belirlenmesi esnasında belirlenen hedef yapı ile mevcut durum analizi arasındaki farkların az veya çok olması durumunda iyileştirilme maliyetlerine bağlı kalınmaması önemlidir (TÜSİAD, 2008, s:39).

2.6.4. Fark Analizi ve Planlama

Mevcut durum analizi ile kurumun ulaşmak istediği hedef yapı arasındaki farkın belirlenmesi ve buna bağlı olarak ayrıntılı bir faaliyet planının oluşturulması genellikle bu aşamada gerçekleşir. Faaliyet planları yapılırken fayda-maliyet ve verimlilik unsurları göz önünde bulundurularak optimum çözüme ulaşılması gerekmektedir. Bu optimum çözüm sonucunda kurum için en ideal organizasyon yapısı belirlenmiş olur.



Şekil 20: Kurum Hedef Yapısı İçin İdeal Organizasyon Yapısı

(Saka, Kurumsal Risk Yönetimi, 2008)

Etkin bir kurumsal risk yönetimi için bu ideal organizasyonel yapı içerisinde bulunan yönetim kurulu, CEO, CRO, finansal yöneticiler, birincil ve ikincil risk yönetim komiteleri, iç denetçiler ve kurum içerisindeki her birey katkıda bulunmalıdır. Bu katkıyı sağlayan her bireyin görev ve sorumluluklarını KRY dönüşüm süreci uygulamasında ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.6.5. KRY Dönüşüm Sürecinin Uygulanması

Fark analizi ve planlama aşamasında bahsedilmiş olan faaliyet planlarını, kurumsal dönüşüm sürecinin uygulanması sırasında genellikle şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Görev ve Sorumlulukların Oluşturulması
- Belge ve Dökümanların Belirlenmesi
- Yöntemlerin Seçimi
- Eğitim
- İyileştirme Faaliyetleri

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecindeki bu faaliyet planlarını aşağıdaki gibi özetleyecek olursak (TÜSİAD, 2008, s:40-47);

2.6.5.1. Görev ve Sorumlulukların Oluşturulması

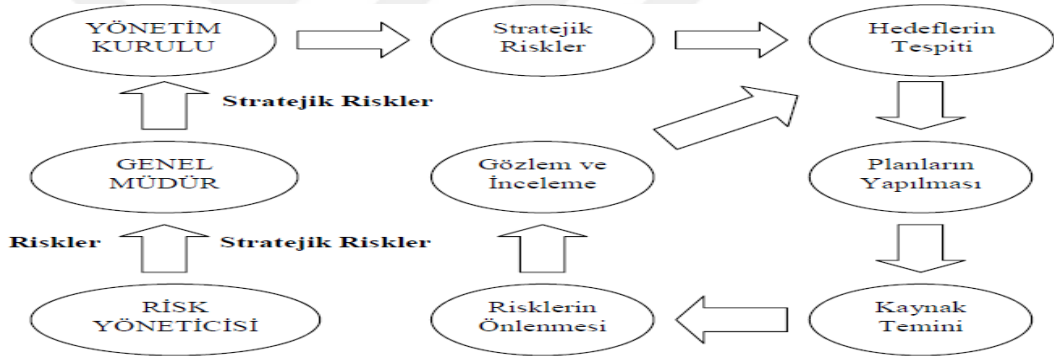
Etkin bir kurumsal risk yönetimi uygulamasında kurum içindeki her bir departman çalışanın görev ve sorumlulukları detaylı bir şekilde tanımlanmalı ve ayrıca kurum yapısı hedef yapıya göre yeniden düzenlenmelidir. Bunun sebebi kurum içerisindeki her bir çalışanın kurum amaç ve hedeflerine yönelik yaptıkları çalışmalarda

riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumlu tutulurlar. Ancak bu sorumluluk belirli düzeylerde farklılık gösterebilmektedir. Bu açıdan esas yönetim kademeleri ele alınarak görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde oluşturmak mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:40-43):

❖ *Yönetim Kurulu' nun Sorumluluğu*

Yönetim kurulu ve ona bağlı alt birim komiteleri, kurumun yüz yüze kaldığı önemli risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini izlemek ile sorumludurlar. Aynı şekilde, yönetim kurulu, önemli kararlarda sahip oldukları otorite sayesinde, kurum stratejilerinin belirlenmesinde, yüksek düzeyli hedeflerin tanımlanmasında ve kurum kaynaklarının dağıtılmasında önemli bir sorumluluğa sahiptir (PWC, 2006, s:71). Bu sebeple yönetim kurulu düzeyinde stratejik ve kritik riskler takip edilmektedir.

Aşağıdaki Şekil-21' de yönetim kurulunun kurum faaliyetleri içerisinde ortaya çıkan stratejik risklerin yönetilmesinde görev ve sorumlulukları gösterilmiştir



Şekil 21: Stratejik ve Kritik Risklerin Yönetilmesinde Üst Yönetiminin Sorumluluğu

(Günbey, 2008, s:125)

Yönetim kurulunun kurumsal risk yönetimi ile ilgili ana görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

- ✓ Kurum ile ilgili risk yönetim politikalarını, anlayışlarını ve standartlarını tanımlamak, bunları kontrol etmek ve tescillemdir.
- ✓ Önemli riskler ve bu riskler hakkındaki gelişmeleri sürekli bir şekilde izlemektir.
- ✓ Kurum genelindeki risk yönetim aktivitelerinin etkinliğini ve sonuçlarını takip etmek ve bunları değerlendirmektir.
- ✓ Ayrıca organizasyonda ne kadar etkin bir kurumsal risk yönetimi oluşturduğunu takip etmektir.

Yönetim kurulu, iç ortam unsurunun bir bileşenidir ve kurumsal risk yönetiminin etkin olması için gerekli donanıma sahip olmalı ve buna odaklanması gerekmektedir.

Bu nedenle yönetim kurulunun her bir üyesi, tarafsız, kabiliyetli ve sorgulayıcı olmak zorundadır. Kurum ile ilgili faaliyetler ve iç ortama ait bilgilere sahiptirler ve ayrıca görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için gereksinim duydukları zamanı da kendilerine ayırırlar. Ayrıca özel incelemeler için kurum kaynaklarını harekete geçirerek iç ve dış denetçiler, hukuk danışmanları aracılığıyla açık ve limitsiz iletişim kanallarına sahip olabilmektedirler (Yılmaz, 2007, s:132).

❖ **Genel Müdür (CEO)'ün Sorumluluğu**

Genel müdür (CEO), Yönetim Kurulu'ndan aldığı yetkiye bağlı olarak kurumsal risk yönetim süreçlerinin yönetilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri yakından takip etme göreviyle en yüksek seviyede sorumlu tutulmaktadır. Diğer bir ifadeyle; Genel müdür (CEO), kurumsal risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasını teminat altına almakla sorumludur. CEO'nun kurumsal risk yönetimi ile ilgili kurum içerisindeki görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:41):

- ✓ Kurumsal risk yönetim faaliyetlerini yakından takip ederek sistemin etkili ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığını teminat altına almaktır.
- ✓ Kurumun risklerini yönetmekle sorumlu birimlerin günlük, haftalık, aylık ve ayrıca yönetim kurulu tarafında gerekli görüldüğü takdirde hazırlanmış olan risk raporlarını, tüm iletişim kanallarını kullanarak elde edeceği bilgiler ışığında takip etmektir.
- ✓ Yukarıda söz konusu riskler hakkında gerekli gördüğü takdirde her türlü faaliyet uygulaması kararını almaktır.
- ✓ Yönetim kuruluna, gerekli gördüğü zamanlarda risk konularını aktarmaktır.

Sonuç olarak Genel Müdür (CEO), KRY'nin en önemli parçalarından biri olan pozitif iç ortamının oluşturulmasını sağlayacak etkenlerin yönetim açısından belirlenmesini sağlamakla sorumludur. Ayrıca kurum bünyesinde bağımsız olarak aktivite gösteren ve doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışan bir risk yönetim komitesinin oluşturulmasını ve bu komiteye ait görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamakla yetkilidir.

❖ **Birincil ve İkincil Risk komitelerinin ve Risk Yöneticisi (CRO)'nin Sorumluluğu**

Kurumsal risk yönetiminde, Birincil ve İkincil Risk Komitelerinin kurumlara özgü şekillendirilmesi kurumun yapısını, karşı karşıya kalınan risklerin büyüklüğünü ve bu risklerin gerçekleşme ihtimalini yansıtmaktadır. Kurumsal risk yönetimi sürecinde,

kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için organizasyon yapısı içerisinde risk yönetimi hakkında iç ve dış kaynaklardan yeterli bilgiye sahip hem resmi hem de gayri resmî ekip yapıları oluşturulabilmektedir. Bunun sebebi kurumsal risk yönetimi süreci içerisinde günümüzde gelinen son noktada klasik ve kademeli risk yönetim uygulamaları yerine daha modern ve daha kurumsal organizasyon yapı modellerini kapsayan uygulamaların ortaya çıkmış olmasıdır (Yılmaz, 2007, s:142).

Genel Müdür tarafından kurulmuş olup, doğrudan ona bağlı olarak çalışan risk yöneticisi, bayiler, operasyonlar, birimler, departmanlar ve faaliyetler hakkında kurumsal risk yönetimini etkileyebilecek gerekli tüm kaynaklara sahiptirler. Ayrıca risk yöneticisi, risk konusundaki gelişmeleri yakından takip ederek diğer yöneticilerle ilgili risk bilgilerinin kurumun tüm birimlerine iletilmesine yardımcı olmaktadır (PWC, 2006, s:73).

James Lam, Risk Yöneticisi (CRO) terimini 1993 yılında GE Capitalde ilk kez kullanan kişidir (Carroll ve Norris, 2005, s:10). Risk Yöneticisi (CRO- Chief Risk Officer), kritik risklerin Genel Müdür tarafından kabul edebilecek seviyeler çerçevesinde etkin bir şekilde belirlenmesini sağlamakla sorumludur. Bu açıdan yönetim kurulunun stratejik kararlar almasında risk yöneticisinin genel müdüre aktardığı bilgilerden faydalanılmaktadır. Bu sebeple, risk yöneticisi kurum içindeki ilgili departmanlarda ortaya çıkan risklerin önem seviyelerine göre günlük, haftalık veya aylık olarak hazırlayacakları risk formlarını Genel Müdür' e sunmakla görevlidir (Günbey, 2008, s:126). Kurumun kullanmakta olduğu risk formuna ait örnek aşağıdaki Tablo-12' de yer almaktadır.

Konu:	
Risk No:	
Riskin Önem Düzeyi: (Yüksek /Orta /Düşük)	
İlgili Çalışma Kağıdı Referansı:	
1. Tespit:	
2. Neden:	
3. Riskler ve Etkileri:	
4. Kriterler:	
5. Öneriler:	

Tablo 12: KRY' nde CRO' nin Hazırladığı Risk Formu (Günbey, 2008, s:130)

Kurumsal risk yönetim sürecinde 1. Risk Komitesi, 2. Risk Komitesi ve Risk Yöneticisinin temel görev ve sorumlulukları aşağıdaki Tablo- 13' de verilmiştir.

I. Risk Komitesi	II. Risk Komitesi	CRO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Şirket genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını belirlemek, gözden geçirmek ve onaylamak. ▪ Kritik riskleri ve bu riskler ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip etmek. ▪ Şirket genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk yönetim faaliyetlerini yakından izleyerek sistemin etkin bir şekilde çalıştığını güvence altına almak. ▪ Kurumun risklerini risk yönetiminden sorumlu birimce ve diğer ilgili birimlerce günlük, haftalık, aylık ve gerekli görülen diğer periyotlarda hazırlanan risk raporları ve diğer kanallardan elde edeceği bilgiler vasıtasıyla takip etmek. ▪ Söz konusu riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü aksiyon kararını almak ve uygulamak. ▪ Gerekli gördüğü durumlarda I. Risk Komitesine aktarmak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematik "Risk Yönetim Kültürü" kavramını geliştirilmek ve yaygınlaştırılmak ▪ Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanması ve yönetimini sağlamak. ▪ Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak. ▪ Her seviyedeki yöneticilerin beklenen getiri oranı-alınan risk ilişkisini dikkate alarak karar almalarını sağlamak ve bu kararlarla ilgili performans ölçümünün şirket tarafından etkin bir şekilde izlenmesini sağlamak. ▪ Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akışı sistemini kurmak ve uygulamak. ▪ Kurumsal Risk Yönetim sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.

Tablo 13: 1. ve 2. Risk Komiteleri ve Risk Yöneticisinin Sorumluluğu

(Saka ve Uğural; Kurumsal Risk Yönetimi- 17 Mart TÜSİAD Sunumu, s:35)

❖ **Finansal Yöneticiler' in Sorumluluğu**

Kurumsal risk yönetimi açısından özel bir önem taşıyan finansal faaliyetler tüm kurum ve iş birimlerini her şekilde etkileyebilen finansal yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Finansal yöneticiler, genellikle işletmelerin bütçelerinin ve planlarının oluşturulmasında görev ve sorumluluk almaktadırlar. Finansal yöneticilerin yaptıkları çalışma, genelde bir kurumun merkezi ya da kurumsal yapının bir parçası olmasına rağmen bölüm, bayi veya diğer birimlerin çalışmalarını da izlemektir. Kurumun finansal süreci ile ilgili faaliyetlerinde yer alan bütün yöneticiler, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının merkezinde yer almaktadırlar. Finansal yöneticiler, üst yönetimin önemli bir parçası olmalarından dolayı kurumun ahlaki uygulamalarındaki politikaların belirlenmesine ve ayrıca hatalı raporlamaları engelleyerek bu yanlışlığın ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır (PWC, 2006, s:74).

Kurumsal risk yönetim süreci içerisinde finansal yöneticiler, kurum hedeflerinin oluşturulmasında, kritik stratejilerin belirlenmesinde, risklerin analizi ve nasıl yönetileceğine dair kararların alınmasında önemli bir görevi olmasının yanında çok

değerli bilgiler elde eder, yön gösterir ve karar mekanizmalarının takibini sağlayacak pozisyonlarda da bulunmaktadır. Bu açıdan finansal yöneticiler, kurumun diğer faaliyet alanlarındaki üst yöneticilerle eşit olarak görülmeli ve yönetim tarafından çalışma alanları sınırlandırılmamalıdır (Yılmaz, 2007, s:138).

❖ **Kurum Çalışanları' nın Sorumluluğu**

Kurumsal risk yönetimi, belirli bir seviyeye kadar, kurum yapısı içerisinde bulunan bütün çalışanların sorumluluğundadır ve bu nedenle herkesin iş tanımının açık veya kapalı bir şekilde parçası olmalıdır. Diğer bir deyişle, kurum bünyesindeki tüm çalışanların yerine getirmekle sorumlu olduğu görevleri aşağıdaki gibidir (TÜSİAD, 2008, s:42):

- ✓ Tanımlanmış olan kurumsal risk politikalarına, standartlarına ve süreçlerine eksiksiz bir şekilde uyum sağlamaktır.
- ✓ Tüm çalışanlar, KRY' nin içerisinde bulunan bilgi ve iletişim akışını destekleyerek ortaya çıkabilecek her türlü risk kaynağını anında ve tam olarak bir üst seviyeye rapor şeklinde sunmakla sorumludurlar.

KRY, herkesin işidir ve tüm personelin görev ve sorumlulukları detaylı bir şekilde iyi tanımlanmış olmalı ve bunların etkin bir biçimde iletilmesi gerekir.

❖ **İç Denetçiler' in Sorumluluğu**

İç denetçiler, KRY etkinliğinin değerlendirilmesinde ve gerekli düzeltmelerinin yapılmasında önemli bir rol oynarlar. Kurum yapısında ayrı bir iç denetim bölümünün oluşturulması ile birlikte risk yönetim faaliyetlerinin örgüt içerisinde etkili ve verimli bir şekilde devam ettirilmesini teminat altına almak ve ayrıca ilgili bölümlerin risk yönetim politikalarını ve uygulamalarını, belirlenmiş olan risklerle ilgili oluşturulan iç kontrol sistemlerinin işleyişini sistematik bir şekilde denetlemek ve geliştirmek görevi ile sorumludurlar (TÜSİAD, 2008, s:42).

Yerel veya uluslararası kurumlar tarafından oluşturulan standartlar iç denetime, risk yönetiminin ve kontrol sistemlerinin de dâhil edilmesini sağlamıştır. Böylece KRY sürecinde iç denetçinin risk algılama yapısındaki değişimler sayesinde kurumun hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklere odaklanmayı kolaylaştırmaktadır. İç denetçiler, risk yönetimine ait sorumluluklarında kurum için var olan risklerin kurumun kabul edebileceği seviyelerde idare edildiği hakkında Yönetim Kuruluna güvence sağlamaktadır.

<p>Yönetim Kurulu</p>	<p>Temel rol ve sorumluluk: Onaylama</p> <ul style="list-style-type: none"> • KRY politikalarını onaylama • Önerilen risk alma iştahını ve risk toleranslarını onaylama • Risk yetkilerini onaylama • Risk komitesi yönetmeliğini ve metodolojisini onaylama • Risk limiti istisnalarını onaylama • Risk yönetimi kaynaklarını dağıtma
<p>Risk Komitesi</p>	<p>Temel rol ve sorumluluk: Gözetim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risk Komitesi Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda öngörülen Riskleri Erken Teşhis Komitesi görevini de üstlenir. • Risk yönetimi stratejilerini gözetme ve kurum stratejik planları ile ilişkilendirilmesini sağlama • Risk yönetim stratejilerinin operasyonel ve yasal yükümlülükleri karşılama sağlama • Kurum seviyesindeki risk trendlerini izleme • Risk politikaları (risk iştahı dâhil) ve limitleri konusunda öneriler sunma • KRY programını ve iyileştirme çalışmalarını izleme • Periyodik olarak Yönetim Kurulu'na raporlama yapma <p>Risk Komitesi'nin amacı: önemli bir olay/değişiklik olduğunda veya olma ihtimali doğduğunda bunun ilgili yönetim seviyesine (Yönetim Kurulu) raporlandığından emin olunmasıdır.</p>
<p>Şirket Risk Sorumluları (Genel Müdürler ve İlgili İş Birimleri)</p>	<p>Temel rol ve sorumluluk: Risk Alma ve Yönetme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asgari olarak senelik risk değerlendirmesine katılma • Dönemsel olarak Şirketlerine ait risk güncellemelerini yapma • Dönem içinde tespit edilen risk olaylarını eşkâle etme • Risk göstergelerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlama ve göstergeleri izleme • Risk alma ile ilgili kararları verme (kendilerine tanımlanan yetki düzeyinde) • Riskin azaltılmasına yönelik iyileştirme aksiyonlarını hayata geçirme • Genel Müdürler, Şirketlerinde nihai sorumluluk kendilerinde kalmak kaydıyla <p>Yukarıdaki görevleri ekipleriyle/atayacakları çalışanlarla paylaşabilirler.</p>
<p>Risk Yönetim Birimi</p>	<p>Temel rol ve sorumluluk: İzleme, Verileri Konsolide Etme ve Analiz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu tarafından onaylanan metodolojiye uygun olarak KRY Programını düzenleme ve işletme • Tüm grubu risk yönetimi konusunda eğitime ve çalışmalarda destek olma • Risk bilgisini bir araya toplama, analiz etme ve düzenli raporları hazırlama • Bölüm liderlerinden düzenli olarak riskler ile ilgili bilgi alma • Risk Komitesi kararlarını veri akışı ve raporlar ile destekleme • KRY tekniklerini iletme ve yaygınlaştırmak için sürekli iyileştirme çalışmaları yapma

İç Denetim Birimi	Temel rol ve sorumluluk: Doğrulama
	<ul style="list-style-type: none"> • İç kontrollerin, • Risklere ilişkin aksiyon planlarının, • KRY program etkinliğinin, • Risk modellerinin bütünlüğünün ve işlerliğinin, bağımsız olarak makul güvencesini verme

Tablo 14: Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları

(Akfen Şirketler Grubu, KRY El Kitabı, s:11-12)

2.6.5.2. Belge ve Dökümanların Belirlenmesi

KRY süreci; ilk başta politika belgesi olmak üzere sırasıyla standartların, rehberlerin ve uygulama dökümanlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Bu belge ve dökümanların içeriği, kurumdan kuruma değişiklik gösteren iş birimlerinin tümünde uygulanabilecek özellikte ve esneklikte belirlenmelidir. Aksi durumda ise KRY' nin uygulanması sürecinde bütünlüğün sağlanması mümkün olmayabilir. Bu aşamada oluşturulabilecek bazı belge ve dökümanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:44):

- **Kurumsal Risk Yönetimi Politika Belgesi:** Bu belge içerisinde KRY' nin hangi manaya geldiği ve işletmenin bu konuya ne kadar önem verdiği konusunda bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca bu belgede kurum çalışanlarının veya farklı iş birimlerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, KRY uygulaması sürecinde bu çalışanların gösterecekleri başarı veya başarısızlıklarının önemli bir etken olacağı konusunu da açık bir şekilde vurgulamaktadır. Bu nedenle KRY politika belgesi kısa ve öz olmalıdır. Bu belge yönetim kurulu tarafından onaylanarak tüm kuruma duyurulmalıdır. Çünkü KRY ile ilgili tüm uygulamaların dayanağı bu belgeden gelir.
- **Kurumsal Risk Yönetimi Risk Modeli:** Bu döküman bir çeşit kurumun risk hakkındaki sözlüğü niteliğindedir. Her kurum kendi durumunu göz önünde bulundurarak kurumun karşı karşıya kalabileceği risklere karşı önlem almaya yardımcı olabilecek bir risk modeli oluşturulmalıdır.

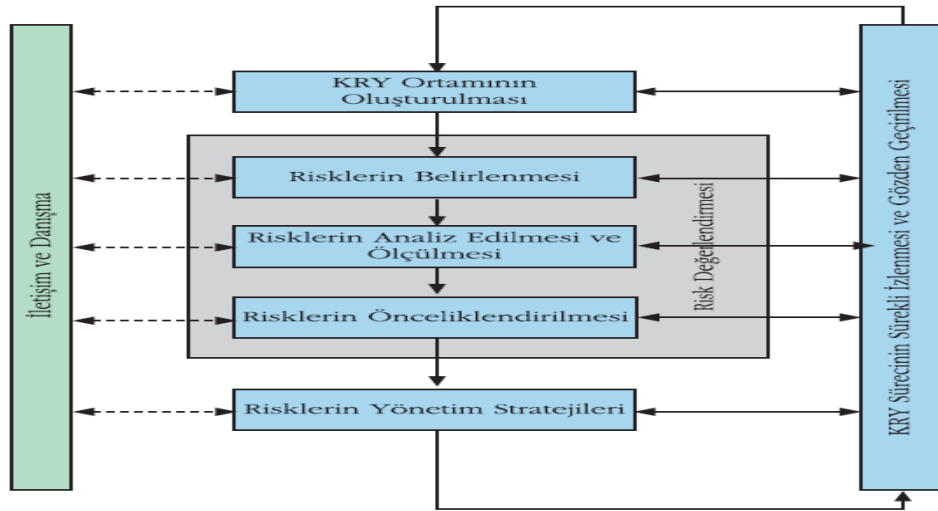
Bu modelde her türlü risk ayrı bir şekilde tanımlanarak kurum içerisinde öncelikli olarak ortak bir dil ve kavram bütünlüğü sağlanmalıdır. Böylece, KRY risk modeli oluşturularak hem üst seviye yönetim hem de risk yönetimini uygulayacak kişiler için bir rehber özelliği taşır. Bu risk modeli, kurumun hedeflerinin neler olduğunu, stratejilerini, risk kategorilerini, bunların nasıl analiz edileceğini, nasıl

ölçüleceğini, hangi duruma göre nasıl karşılıkların verilmesi gerektiğini ve risk yönetim koşullarını, sınırlarını ve adımlarını belirler. Bu şekilde risk yönetimi ile ilgili ortaya çıkabilecek kavram kargaşası da ortadan kaldırılabilecektir (Arslan, 2008, s:50).

- **Kurumsal Risk Yönetimi Standardı:** Standart kapsamı içerisinde KRY' nin önemi ve kurumun KRY uygulamasına geçme gerekliliğinin sebepleri vurgulanmalıdır. Daha sonrasında ise KRY sürecinde adı geçen temel kavramların açıklamaları verilerek KRY sürecinde hangi yöntemin izleneceği belirlenir ve bu süreç içerisinde yer alacak kişilerin veya personelin görev ve sorumlulukları tanımlanır.
- **Risk Analiz Rehberi:** Kurumun risk profilinin meydana çıkartılması için gerekli risk analiz çalışmalarının bizzat kurum yöneticileri tarafından yapılmasına yardımcı olması için hazırlanan belgelerdir. Belge kapsamında, her bir risk için şiddet, ihtimal ve önem dereceleri ile birlikte “ana sebep” tanımlamaya yönelik sorulara da yer verilmektedir. Ayrıca risk analizi çalışmaları esnasında kullanılacak tek tip döküman örnekleri, sektörel risk analiz soruları ve formlarına da bu rehber içerisinde yer verilmektedir.

2.6.5.3. Yöntemlerin Seçimi

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreçlerinden en önemlisi olan bu aşamada risklerin hangi yöntem ile belirlenmesi, önceliklendirme süreci ve risk yönetim çözümlerinin nasıl geliştirileceği konusunda kurumsal risk yönetim metodunun oluşturulması sağlanır. Aşağıdaki Şekil-22' ye göre bir kurumun en ideal durumda kurumsal risk yönetimi metodunun aşamaları gösterilmiştir (TÜSİAD, 2008, s:44-45):



Şekil 22: İdeal Kurumsal Risk Yönetim Süreci Metodu (TÜSİAD, 2008, s:45)

Yukarıda önerilen bu yöntem hakkındaki açıklamalar kurumsal risk yönetim süreci bölümünde daha detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.6.5.4. Eğitim

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecinde iyileştirme faaliyetleri konusuna giriş yapmadan önce kurum tarafından belirlenmiş olan kurumsal risk metodunu temel unsurlarıyla birlikte tüm kurum geneline tanıtılması gerekmektedir. Buradaki amaç, bütün sistemlerde olduğu gibi kurumsal risk yönetim sürecinin verimliliğinin artırılması için, bu yöntemleri uygulayan kişilerin bu sistemi anlama seviyeleri ve anladıklarının da ne kadarını uygulamaya yansıtılabildikleri ile konusuyla yakından ilgilenmektedir.

Kurumsal risk yönetimi tanımı, dünya genelinde göreceli bir kavram şeklinde ortaya çıkmış olmasından dolayı kurumlar içerisinde yeterli eğitim ve tanıtım uygulamaları olmaksızın kurum çalışanlarının bu sistemi anlayabilmeleri ve anında aktif bir şekilde uygulamaya geçirmelerini beklemek anlamsız olur. Bu sebepten dolayı, kurum içerisinde KRY uygulamalarına önderlik edilebilecek bir profilin ve ayrıca kuruma özgü bir eğitim programının oluşturulması önemlidir. Eğitim programı hem kavramsal açıdan hem de uygulama yapılmasına yönelik olacağı için bu konuda kurumun dış destek alması da uygun olacaktır. Kurumun tüm personellerinin görev ve sorumluluklarına göre kurumsal risk yönetimi ile ilgili bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri kurumun başarısı açısından kritik öneme sahip olduğundan dolayı KRY, kurumlar için çok önemli ve radikal bir değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eğitimler içerisinde geçen başlıklar şu şekilde sıralanabilir: Risk ve Risk Yönetimi kavramlarının açıklanması, KRY kavramı ve neden ihtiyaç duyulduğu, Kurum stratejileri ve KRY ile aralarındaki ilişkinin ne olduğu, KRY yöntemi seçimi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve en son olarak ise üst düzey yönetiminin hangi beklentiler içerisinde olduğu gibi konular yer almaktadır (TÜSİAD, 2008, s:46-47).

2.6.5.5. İyileştirme Faaliyetleri

İyileştirme faaliyetleri kapsamında, sistemler ve uygulamalar açısından kurumun mevcut durum ile kurumun ulaşmayı arzu ettiği düzey arasındaki farkların giderilmesine yönelik düzeltici önlemlerin belirlenen kurum önceliklerine göre uygun olarak gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Gerçekleştirilen değerlendirmelerde kurum çok farklı

sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Bu açıdan kurumun karşılaşılabileceği sorunları aşağıdaki gibi sınıflandırmamız mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:47):

- Kurum içerisinde var olan iş süreçlerinin az ve hatalı olması,
- İş modelinin kurumun istediği ihtiyaçlarına cevap veremeyecek bir şekilde olması,
- Kurumun teknik alt yapısının yetersiz kalması,
- Kurum personel kaynağının nitelik veya nicelik açısından az olması,
- Kurum organizasyonel yapısının ihtiyaçlara karşılık verememesidir.

Yukarıda saydığımız problemlere karşı yürütülecek iyileştirme faaliyetleri ise şöyledir; var olan iş süreçlerinin geliştirilmesi, kontrol ortamının iyileştirilmesi, kurum çalışanlarının görev ve sorumluluklarında sürekli güncellemelerin yapılması, farklı bilgi teknolojileri arasında bütünlüğün sağlanması, çalışanların sürekli eğitilmesi, kurum strateji ve hedeflerinin düzenli bir şekilde gözden geçirilmesi ve iş modeli ile ilgili önemli unsurların sürekli güncellenmesi sayılabilir. İyileştirme faaliyetleri birbirleriyle organize bir şekilde gerçekleştirilmeli ve ayrıca bu organizasyonun mutlak bir şekilde tek bir merkezden yönetilmesini sağlayacak bir izleme ve yönetim komitesi kurum tarafından oluşturulması gerekmektedir.

2.7. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ

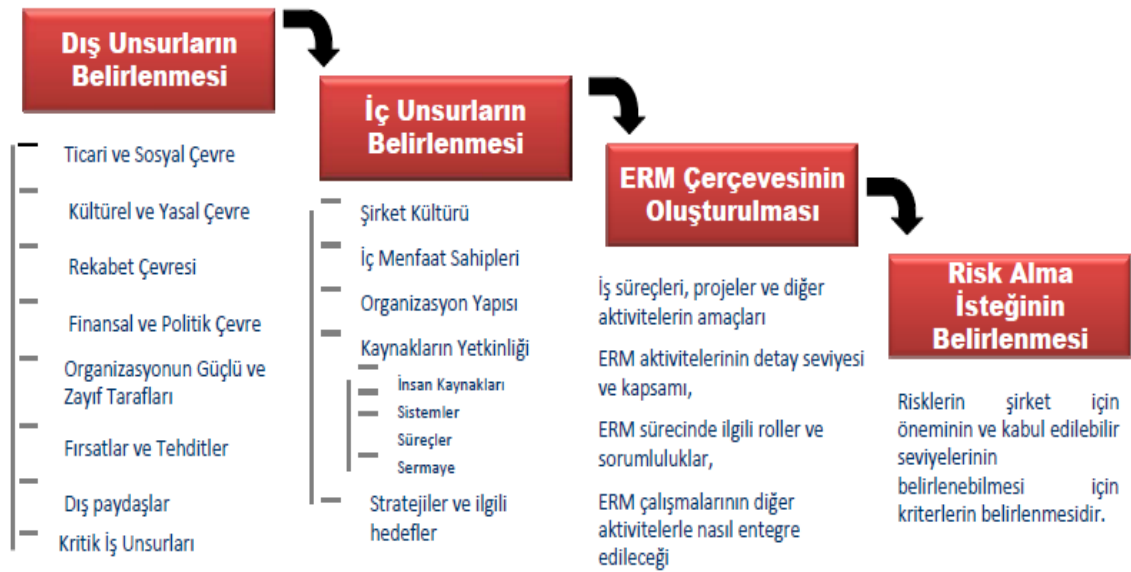
Kurumsal risk yönetimi uygulaması birbiriyle iç içe geçen ancak çeşitli yönetim sistemleri tarafından oluşturulmuş, kantitatif ve kalitatif farklı tekniklerin bir arada uygulama alanı bulduğu bütünlük bir yapıdan meydana gelmektedir (Bolgün ve Akçay, 2009, s:710). İşletme risklerinin birbirinden bağımsız şekilde değerlendirildiği geleneksel risk yönetimi anlayışından bu entegre yapıya geçiş sürecine *Kurumsal Risk Yönetimi Süreci* denir.

Kurumsal risk yönetimi için kurum tarafından ihtiyaç duyulan dönüşüm faaliyetleri yerine getirildikten sonra gerekli altyapı oluşturulmuş ve böylece sistemin işleyiş sürecine de geçilmiş olur. KRY sürecinde, risklerin kurumsal olarak yönetilmesine öncelikle risklerin tanımlanmasıyla başlanır. Buradaki amaç, kurumun faaliyetleri sırasında karşılaşılabileceği olası riskleri daha önceden tanımlayabilmesini sağlamaktır. Daha sonra kurum tarafından tanımlanan bu riskler değerlendirilir ve ölçülür. Bu analiz ve ölçümde, risklerin etkilerini ve kurumun bu risklere hangi süre boyunca maruz kalacağı hakkındaki durumu belirlenir. Bu sayede, risklerin ölçüm değerleri ve kurumun riske maruz kalma düzeylerine göre riskler önceliklendirilir.

Burada kurum için en önemli riskler belirlenerek bunlara karşı kurumun ne gibi bir risk tutumu takınması gerektiği belirlenir. Sürecin son aşamalarına doğru süreç bir taraftan takip edilirken, diğer taraftan ortaya çıkabilecek sorunlar aktif bir şekilde ortadan kaldırılır ve en son olarak ise değişen şartlara uygun bir şekilde kurumsal risk yönetimi sürecinde iyileştirmeler yapılır (Arslan, 2008, s:55-56).

İşletme içerisinde etkili bir risk yönetiminin sağlanabilmesi için öncelikli olarak kurum risk yönetim stratejisi belirlenmeli ve uygun çalışma ortamının bu stratejiye göre düzenlenmesi gerekmektedir. Risk yönetim stratejisi, bir kurumun risk yönetim anlayışını, temel ilkelerini, genel risk alma isteğini ve profilini ve ayrıca en son olarak temel görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi konulara açıklık getirir. Aşağıdaki Şekil-23' te KRY ortamının oluşturulması için gerekli adımlar gösterilmiştir.

Kurumsal risk yönetim sürecinde ilk aşama olan KRY ortamının oluşturulmasında işletme risklerinin analiz edilmesi için gereken riske bakış ve risk alma isteğinin belirlenmesini sağlamaktır. Böylece kurum risk yönetim stratejileri oluşturulur ve belirlenen sorumluluklar doğrultusunda KRY yapısı düzenlenir. KRY sürecindeki tüm aşamalar birbirini ardı sıra takip etmek zorunda değildir. Ancak KRY'nin en önemli özelliklerinden biri olan sürekli izleme ve geliştirilen bir yapı olmasından dolayı her ne kadar bazı temel değerlerin başlangıçta yer alması gerekse de bu değerler zaman içerisinde gelişecek süreçleri besleyerek aynı zamanda gelişen bir yapıya dönüşeceklerdir.

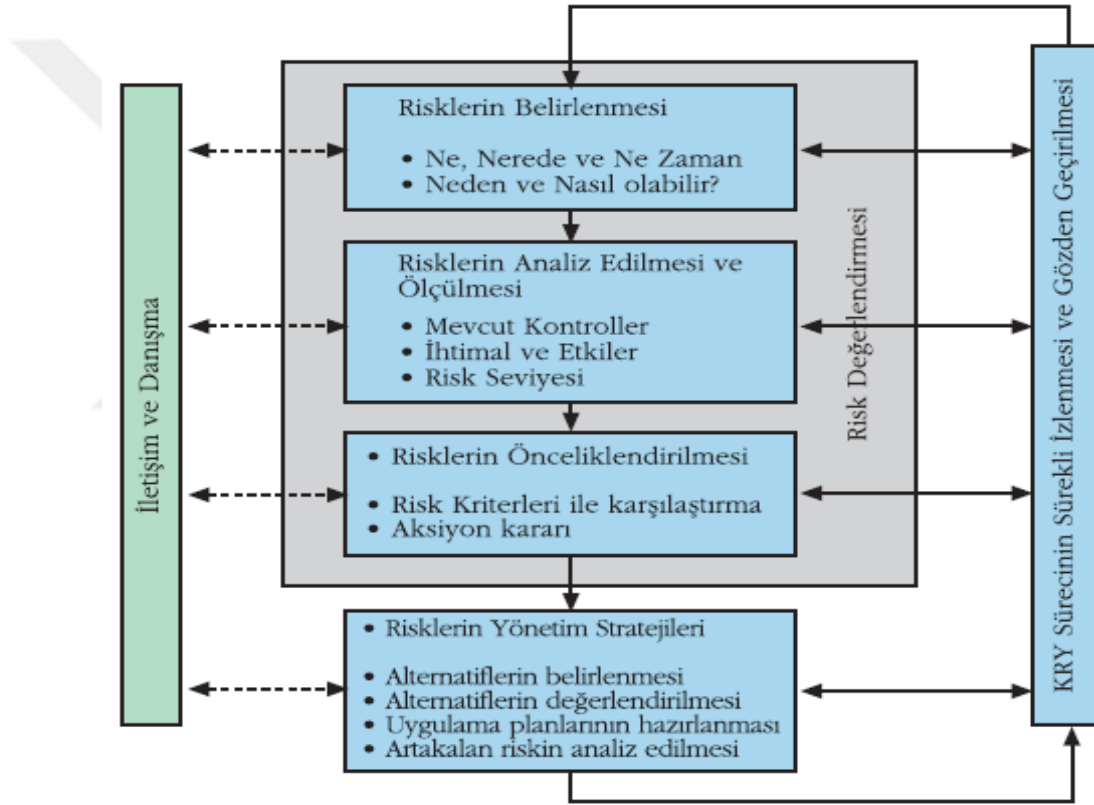


Şekil 23: KRY (ERM) Ortamının Oluşturulması

(Saka ve Uğural; Kurumsal Risk Yönetimi- 17 Mart TÜSİAD Sunumu, s:23)

Kurumsal risk yönetimi süreci, 6 (Altı) aşamadan meydana gelen temel bir süreçtir. Bu KRY süreç aşamalarını Şekil-24' e göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TÜSİAD, 2008, s:51-64):

- ✚ Risklerin Tanımlanması
- ✚ Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi
- ✚ Risklerin Önceliklendirilmesi
- ✚ Risklere Göre Çözümlerin Oluşturulması ve Uygulanması
- ✚ Sürecin Sürekli Takip Edilmesi ve Gözden Geçirilmesi
- ✚ İletişim ve Danışma



Şekil 24: Kurumsal Risk Yönetimi Süreci (TÜSİAD, 2008, s:51)

Bu süreç kurumlar için KRY metodunun genel bir çerçevesini oluşturan öğeleri kapsamaktadır. Bu yapısı ile süreçler, kurumlarda oluşturulabilecek her bir kurumsal risk yönetimi sistemine uygun esas kurallar açısından bir kılavuz niteliği taşımaktadır. KRY sürecinin dizaynı ve uygulanma şekli bakımından kurumların ihtiyaçlarına, hedeflerine, stratejilerine, ürün ve hizmet çeşitliliğine, iş süreçlerine ve metotlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumsal risk yönetimi süreci aşamalarını ayrıntılı bir şekilde açıklayacak olursak;

2.7.1. Risklerin Tanımlanması

Kurumsal risk yönetim sisteminin birinci aşamasını, kurumun maruz kaldığı her seviyedeki ölçülebilir risklerin tanımlanması oluşturur. Etkili bir risk yönetimi süreci için kurumun hangi risklere maruz kaldığının bilinmesi ve onları iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Bu nedenle KRY sisteminde iyi kurulmuş, kapsamlı ve sistematik bir şekilde risk tanımlanma süreci oluşturulması gerekir.

Risklerin tanımlanması, uygulanabilir, geçerliliğini koruyan bir risk izleme ve kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamada temel koşul olarak karşımıza çıkmaktadır (Üzümcü, 2007, s:65).

Riskler genellikle kurum hedefleriyle ilişkili olup ancak bu hedeflere bağlı olarak analiz edilmeli ve öncelik sırasına göre sınıflandırılmalıdır. Ayrıca bir risk unsuru tanımlanırken, tanımlanacak risk kurumun birden fazla hedefleriyle ilgili olabileceği gibi riskin potansiyel etkisi farklı hedefler üzerinde değişkenlik gösterebilmektedir (Arslan, 2008, s:56).

Risk öğelerinin tanımlanması esnasında belirlenen kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi muhtemel olabilecek nedenlerin ve olayların, kapsamlı bir şekilde listesinin hazırlanması gerekmektedir. Aksi bir durumda ise olası sebepler ve olaylar kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilir, sonuçlarının etkisini azaltabilir veya bu etkilerin gecikmesine neden olabilir. Tanımlanan riskler daha sonra muhtemel sonuçları bakımından ayrıntılı bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere dayalı çıkarımlar, akış diyagramları, tartışmalar, senaryo analizleri, sistem analizleri ve mühendislik teknikleri risklerin tanımlanmasında kullanılan teknikler arasında yer almaktadır. Bu kullanılan teknikler, kurumun gözden geçirdiği faaliyetlerin yapısına, risk tiplerine, kurumun iç öğelerine ve risk yönetim çalışmalarının amaçlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Kurumda ortaya çıkabilecek muhtemel risklerin belirlenememesi durumunda risk yöneticileri bu risklerle başa çıkamazlar ve bu risklerin potansiyel zararlarını yok etme olasılıkları da giderek azalacaktır.

2.7.2. Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi

Kurumsal risk yönetiminin ikinci aşaması risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesidir. Risklerin analizi, risk yöneticileri tarafından tanımlanan risklere karşı kurumun tepki verip vermeyeceğine ve eğer verilecek ise bunun fayda-maliyet dengesi

bakımından en uygun olan karşılığın verilmesine yardımcı olur. Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu veya olumsuz etki derecelerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesinden oluşmaktadır.

Risk analizleri sırasında kurum tarafından bir ön değerlendirme yapılmasında yarar bulunabilir. Buradaki amaç, daha ayrıntılı bir analize girmeden önce yüksek seviye önemine sahip aynı tipte olan riskleri bir araya toplamak veya düşük seviye önemine sahip riskleri kapsam dışında analiz edebilmektedir. Kapsam dışında tutulması amaçlanan risklerin de kayıt altına alınması ve bu riskler hakkındaki gelişmelerin takip edilmesi gerekir.

Risk analizinde önemli olan etken çok fazla veriye sahip olmak değil, kurumun ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye ulaştıracak yeterli veriye sahip olmaktır (Kileci, 2009, s:48). Ayrıca risklerde uygulanacak risk analiz değerlendirilmesinde; değerlendirmenin amacına, ulaşılabilen bilgi ve kaynakların düzeyine göre bazı farklılıklar göstermektedir (Arslan, 2008, s:57).

Kurumsal risk yönetimi sürecinde risklerin analiz aşamasında riskin yapısına göre çok farklı yöntemler kullanılabilir. Örneğin, kurum hedeflerine yönelik etkisinin düşük olduğu kabul edilen risklerde proje analizleri için nakit akışlarının bugünkü değere indirilmesi ve duyarlılık analizleri tercih edilirken kısıtlı sayıdaki ihtimallerin olması halinde ise senaryo analizleri ve karar ağacı metotları tercih edilmektedir. Ayrıca belirsizliğin ve sonuçların belli dağılımlara göre oluştuğu durumlarda ise simülasyon çalışmaları sıklıkla kullanılmaktadır (Üzümcü, 2007, s:68).

Risklerin ölçülmesi aşamasında kurumun maruz kaldığı riskler daha önceden tanımlanarak analiz edilir ve analizi tamamlanan risklerin belirli ölçü veya kıstaslara göre sayısal ya da analitik bir şekilde ölçülmesi sağlanır.

Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi aşamasında aşağıdaki süreçler takip edilmelidir:

- Mevcut Kontrollerin İncelenmesi
- Etkiler ve İhtimal
- Analiz Tipleri
 - ✓ Kalitatif (Niteleyici) Analiz
 - ✓ Yarı-Kantitatif (Yarı-Niteleyici) Analiz
 - ✓ Kantitatif (Niteleyici) Analiz

- Duyarlılık Analizi

Yukarıda saydığımız risk analiz ve ölçüm aşaması süreçlerini ayrıntılı bir şekilde açıklayacak olursak;

2.7.2.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi

Risklerin minimum seviyelere kadar indirilebilmesi için mevcut olan süreçler, araçlar veya uygulamalar ile bunların güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi gerekmektedir. Mevcut kontroller, daha önceden gerçekleşen risk değerlendirmeleri sonucunda planlanmış ve kurumun günlük ihtiyaçları bakımından yeterli seviyede karşılayabilecek kontroller olabilirler. Ancak öncelikli olarak daha önceden tasarlanmış bu kontrollerin, kurumun mevcut yapısındaki ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayıp karşılayamadığının belirlenmesi gerekmektedir.

2.7.2.2. Etkiler ve İhtimal

Riskler, genellikle ortaya çıkma ihtimallerine ve ortaya çıktıkları andan itibaren kuruma olan etkilerine göre analiz edilmektedir. Daha sonra ise, risklere ait ihtimal ve etkinin bileşim noktalarına göre risk sıralamaları gerçekleştirilmektedir.

Etki, kurumun istediği hedeflerine ulaşamaması ve kurum stratejilerinin başarılı ve verimli bir şekilde yürütülememesi durumunda oluşabilecek zararlardır. *İhtimal* ise, genellikle zaman ile ilgili bir unsur olup olayların meydana gelme sıklığını gösterir (Pehlivanlı, 2008, s:67).

Risklerin ortaya çıkmaları durumunda doğuracağı etkilerinin ve risklerin sonuçlarının ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi sürecidir. Risklerin öneminin belirlenmesinde yalnızca etki veya ihtimalin ele alınması hatalı sonuçlar doğururken ikisinin bir araya gelmesi ile birlikte risklerin önem seviyesi de belirlenmiş olur. Bir risk, birden çok sonuçlar meydana getirirken çeşitli iş hedeflerinin de gerçekleştirilmesini her şekilde etkileyebilir. Genellikle etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde istatistiksel değerlendirmeler ve hesaplamalar kullanılmaktadır. Eğer elde bulunan veriler az, konu ile alakasız ve güvenilir olmaz ise belirli bir olayın ya da sonucun meydana geleceği hakkında kişilerin veya grupların tahminlerine dayanan değerlendirmeler yapılabilir. Bu tip değerlendirmelerde kişilerin ve grupların tahminleri arasında bir denge sağlanarak değerlendirme sonucunda meydana çıkabilecek farklı tahminler arasında ortak bir görüş birliği oluşturulabilir.

Risklerin etki ve ihtimalleri, genellikle geçmiş verilere dayalı gözlemlenebilir olaylardan elde edilen bilgilere dayanılarak tahmin edilebilir. Kurum yapısı içerisinde meydana gelen ve kurumun kendi tecrübelerine dayanan veriler, dışarıda meydana gelen verilere oranla daha objektif yargılar oluşturarak daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlar (PWC, 2006, s:50).

Etkileri ve ihtimalleri değerlendirirken kurum hedef amaçlarına en uygun veri kaynakları ve tekniklerinden yararlanılmalıdır. Veri kaynaklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- ✓ Eski kayıtlar ve belgeler,
- ✓ Uygulamalar ve ilgili deneyimler,
- ✓ İlgili basılmış kaynaklar,
- ✓ Piyasa araştırmaları,
- ✓ Yönetim kurulu oylama sonuçları,
- ✓ Deneyler ve prototipler,
- ✓ Ekonomik, teknik veya diğer modeller,
- ✓ Uzman görüşleri ve önerileri.

Kullanılabilecek bazı yöntemler ise aşağıdaki gibi olabilir;

- İlgili alanda uzmanlaşmış kişilerle yapılacak olan görüşmeler,
- Değişik alanlarda uzmanların bir araya getirilerek bilgilerinden yararlanılması,
- Anketler ile bireylerin analizleri,
- Modellerin ve simülasyonların kullanılması.

Değerlendirmeler esnasında kullanılan varsayımlar belgelenecek kayıt altına mutlaka alınmalıdır.

2.7.2.3. Analiz Tipleri

Risklerin analizinde, karmaşıklık düzeyi ve maliyet özelliklerine göre en düşükten en yükseğe doğru sıralayacak olursak; kalitatif (nitel), yarı-kantitatif (yarı-nicel) ve kantitatif (nicel) yöntemlerinden birisini veya bunların kombinasyonundan meydana gelen bir analiz tekniğinden yararlanılabilir. Kalitatif (niteleyici) analiz, genellikle riskin düzeyi hakkında bir öngörü oluşturulmasında ve önemli risk alanlarının tanımlanmasında uygulanmaktadır. Diğer adımlarda ise önemli risk alanlarında daha çok özellikli veya kantitatif (niceleyici) analizlerden yararlanır. Ancak bazı durumlarda risklerin özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Bazen riskler sadece

kantitatif (niceleyici) tekniklerle bazen ise sadece kalitatif (niteleyici) tekniklerle analiz edilebilir. Bu nedenle, risklerin analiz etkinliğinin arttırılmasında analiz aşamasına geçilmeden önce risklerin bu özelliklerine göre gruplandırılması gerekmektedir.

Risk analiz tiplerini, risk modeli çerçevesi içerisinde tanımlanan risk analiz kıstaslarına göre uyumlu bir hale getirilmelidir. Bu açıdan risk analiz tiplerini, aşağıdaki gibi daha ayrıntılı bir şekilde açıklayabiliriz:

2.7.2.3.1. Kalitatif (Niteleyici) Analiz

Kalitatif (niteleyici) analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların meydana gelme ihtimallerinin, analizi gerçekleştiren kişilerin, bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade edilmesidir. Niteleyici analiz teknikleri, potansiyel ihtimaller ve etkinin düşük olduğu veya sayısal verilerin ve nicel değerlendirme uzmanının bulunmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Başlıca nitel analiz teknikleri; beyin fırtınası, Delphi analiz tekniği, görüşme tekniği, kontrol listeleri, risk kayıtlaması, risk haritalaması ve en son olarak ise ihtimal-etki tablolarıdır (Pehlivanlı, 2008, s:64).

Kalitatif analizinin kullanım koşulları aşağıdaki gibidir:

- ▶ Daha ayrıntılı bir analize ihtiyaç duyulan risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlık çalışmalarında,
- ▶ Kurum kararları açısından bu tip analiz tekniğinin uygun ve yeterli olduğu zamanlarda,
- ▶ Niceleyici (kantitatif) analiz için gereken veri veya kaynakların az olduğu durumlarda,
- ▶ Riskin yapısal özelliği bu analiz tekniğini gerekli kıldığı zamanlarda tercih edilmektedir.

Kalitatif analiz, daha çok kurumun geçmişte yaşadığı olaylara dayandırılmalıdır ve bu olaylar ile ilgili verilerle de desteklenmelidir.

Kalitatif analizin kurum için avantajları şunlardır: karar verme sürecini görmeyi kolaylaştırır, standart olarak belirlenmiş yasal düzenlemelere uyumun sağlanmasına yardımcı olur, iyileştirme faaliyetlerine yönelik denetimlerde temel olarak kullanılır ve analiz yapma faaliyetlerini kolaylaştırır.

Dezavantajları ise şunlardır: hangi standartlara ulaşılmaya çalışıldığını tam olarak göstermemekte ve bu yüzden özellikle risk analizinde acemi olanların analizi anlamalarında güçlük çekmelerine neden olmaktadır (Arslan, 2008, s:58-59).

2.7.2.3.2. Yarı-Kantitatif (Yarı-Niceleyici) Analiz

Yarı-Niceleyen analizde, niteleyici analizde kullanılan göstergelerdeki kelimelerden oluşan tanımlamaların yerini sayısal veriler yer almaktadır. Buradaki amaç, bu analizde daha geniş derecelendirme göstergelerinin uygulanmasını sağlamaktır. Ancak, yarı-niceleyici analizde derecelendirme işlemi, analizi gerçekleştiren kişilerin yargılarını da içerdiğinden dolayı, riskler için gösterge üzerinde oluşturulan derecelendirme etki ve ihtimal tahminlerinin ölçülmüş değerlerini içermemektedir.

Yarı-niceleyici analiz kullanımlarında gösterge üzerinde seçilecek herhangi bir derecenin gerçek durumu yansıtması beklenemez. Ayrıca aynı varsayımlar altında aynı derecelendirmenin istikrarlı bir şekilde yapılamaması gibi bir durum da söz konusu olabilir. Bu sebeple, risklerin birbirleri arasındaki önemlilik dereceleri ve yıllar itibari ile kendi içlerinde meydana gelen değişimlerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olamaz. Ayrıca yarı-niceleyici analiz etkileri ve ihtimalleri çok yüksek olan risklerin birbirleri arasındaki farkların ortaya konulmasında da eksikler meydana gelebilmektedir.

Yarı-niceleyici analizinde, risk etkisinin ve ihtimalinin sürelerinin belirlenmesi, risk korelasyonunun süresinin belirlenmesi, riski düzeltilmiş gelirler, kazanç/kayıp eğrileri, Tornado çizelgeleri, senaryo analizleri, kıyaslama, net cari değer ve geleneksel ölçümler kullanılan tekniklerdir (Arslan, 2008, s:59).

Bu analiz yönteminin avantajları şunlardır: bazı sonuçlar ve hükümleri içerir, belirli çözümleri belirlemede kullanılabilir, kararlarda bir hata veya bir ihmal olması durumunda bunun ortaya çıkarılmasını kolaylaştırır, riskin büyüklüğü konusunda bir değerlendirme sunar. Bu yöntemde karşılaşılabilecek problem ise, derecelendirme sübjektif olarak yapıldığından hata yapmanın kolay olmasıdır (Arslan, 2008, s:61).

2.7.2.3.3. Kantitatif (Niceleyici) Analiz

Veri kaynaklarını kullanarak ihtimal dağılımlarının ve etkilerinin sayısal veri olarak belirlenmesine yönelik çalışmaların yürütüldüğü yöntem nicel (kantitatif) analiz yöntemi denmektedir. Analiz sonuçlarının kalitesi kullanılan verilerin doğruluğuna, bütünlüğüne ve kullanılacak modelin geçerliliğine bağlıdır. Ayrıca bu analiz yöntemi, ulaşılabilir uygun verilerin çokluğuna ve yeterli sayıdaki uzman personelin olması durumunda kurumlar tarafından tercih edilebilmektedir.

Potansiyel etkiler, geçmiş uygulamalardan istatistiksel olarak elde edilebileceği gibi, belirli bir olayın veya olaylar serisinin sonuçlarının modellenmesi sayesinde de bulunabilir. Bazı durumlarda aynı olayın risk derecesinin belirlenebilmesi için birden çok sayısal değer kullanılması gerekebilir.

Niceleyici analiz teknikleri, değerlendirmelere daha çok doğruluk ve kesinlik sağlarken daha karmaşık faaliyetlerde ise niteleyici analiz teknikleri tamamlayıcı olarak kullanılabilir (PWC, 2006, s:50).

Niceleyici analizin avantajı detaylı ve objektif sonuçlar sağlaması, dezavantajı ise etkilerin ve ihtimallerin belirsizlik ve değişkenliği analizi sırasında göz önünde bulundurulmaması sebebiyle bazen sonuçların hatalı çıkmasıdır (Arslan, 2008, s:61).

2.7.2.4. Duyarlılık Analizi

Duyarlılık analizleri, risk analizleri çerçevesinde yapılan varsayımlar kesin ve kusursuz olamayacağından dolayı belirsizliğin, varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin tespit edilebilmesinde kullanılan analizlerdir. Ayrıca potansiyel kontroller ve kurumsal risk aksiyonlarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesinde de duyarlılık analizlerinden faydalanılmaktadır. Duyarlılık analizlerinin yapılmasındaki amaç, temel olarak belirlenmiş senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesini sağlamaktır.

2.7.3. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesindeki amaç, kurumun yapmış olduğu nicel ve nitel tekniklerden faydalanılarak risk analizlerinin sonuçlarına dayalı olarak hangi riskin ilk önce iyileştirilmesi ve müdahale edilmesi gerektiği hakkında hüküm verebilmektir. Risklerin önceliklendirilmesi sürecinde risklerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesi, önceden belirlenmiş risk özellikleri ve risk alma isteği ile karşılaştırılması ve böylelikle üzerinde durulması gereken öncelikli risklerin belirlenmesini içermektedir.

Riskler önceliklendirilirken önce riskler sıklıklarına, önem derecelerine ve zaman içerisinde etkilerine göre bir öncelik sırasına koyulur ve her birine derece verilir. Daha sonra ise risklerin etkilerini grafiklerle ayrıntılı bir şekilde anlatan risk haritaları geliştirilir ve öncelikli risklerin kurum tarafından görülmesi sağlanır. Son olarak ise riskler önem sıralarına göre düşük, orta ve yüksek derece öneme sahip riskler şeklinde risk gruplarına ayrılır. Bu gruplar arasındaki yüksek derece öneme sahip risklerin olası nedenleri

araştırılır, kontrol teknikleri geliştirilir ve bunlara nasıl bir karşılık verilmesi gerektiği hakkında öneriler sunulur (Arslan, 2008, s:62).

Risklere karşı takınılacak tutumların ne şekilde olması önceliklendirme derecesine bağlı olarak değişmektedir. Çok yüksek derece öneme sahip risklere kurumun derhal karşılık vermesi gerekirken, daha az derece öneme sahip riskler için bir acil durum planı oluşturulmalıdır. Orta derece öneme sahip riskler için karşılık verilmesine karar verilirken, düşük derece önemli riskler periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Bunun sebebi düşük derecedeki risklerin kurum tarafından önemsiz riskler olarak görülmemesi ve önemsiz olmaya devam ettikleri konusunda kurumun emin olması sağlanır (Arslan, 2008, s:62-63).

Risklerin bu şekilde analizinde kurumun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçlarının göz önünde tutulması gerekir. Kurum hedefler ile uyumlu olan birden çok alternatif olması halinde, seçim yapılırken alternatiflerin potansiyel kayıpları ve kazançları objektif olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme işlemi kurumun risk iştahı düzeyine uygun bir şekilde yapılmalıdır.

Kararların verilmesi sırasında sadece kurum ve ortaklarına göre değil aynı zamanda paydaşlar ve diğer çıkar grupları da düşünülerek verilmelidir.

Bazı durumlarda risklerin sıralanması sonucunda daha detaylı bir risk analizi yapılması gerekliliği ortaya çıkabilir.

Tablo-15'e göre risklerin önceliklendirilmesi sürecinde risklerin oluşma sıklıkları ve kuruma yapacakları etkinin büyüklüğü açısından bir analiz yöntemi anlatılmaktadır.

		Hasar Frekansı	
		Düşük	Yüksek
Hasar Frekansı	Yüksek	Düşük Frekans, Yüksek Şiddet <ul style="list-style-type: none">• Depremler• Tsunami• Büyük müşterilerin batması	Yüksek Frekans, Yüksek Şiddet <ul style="list-style-type: none">• Büyük danışmanlık firmalarının profesyonel sorumlulukları• Yanlış tedavi
	Düşük	Düşük Frekans, Düşük Şiddet <ul style="list-style-type: none">• Küçük hırsızlıklar• Küçük nakliyat kayıpları	Yüksek Frekans, Düşük Şiddet <ul style="list-style-type: none">• Araç çarpmaları• Kırılmalar

Tablo 15: Risk Önceliklendirme Haritası (TÜSİAD, 2008, s:58)

Yukarıda anlatılan genel analiz, bir risk matrisi oluşturularak rakamsal sonuçlar ile gösterilen daha somut bir hale dönüştürülmektedir. Tablo-16' da bu şekilde gösterilmiş bir risk matrisi örneği bulunmaktadır.

		Şiddet									
500.000 +	7	A	A	A	A	A	A	A	A		
100.000	6	A	A	A	A	A	A	A	A		
50.000	5	B	B	B	B	B	A	A			
10.000	4	C	C	C	C	B	A	A			
5.000	3	C	C	C	C	B	A	A			
1.000	2	D	D	C	C	B	A	A			
0	1	D	D	C	C	B	A	A			
	0	1	2	3	4	5	6	7	Frekans / Olasılık		
		0	10 ⁻	100-250	250-500	500-1000	1000 ⁻	5000 ⁺			

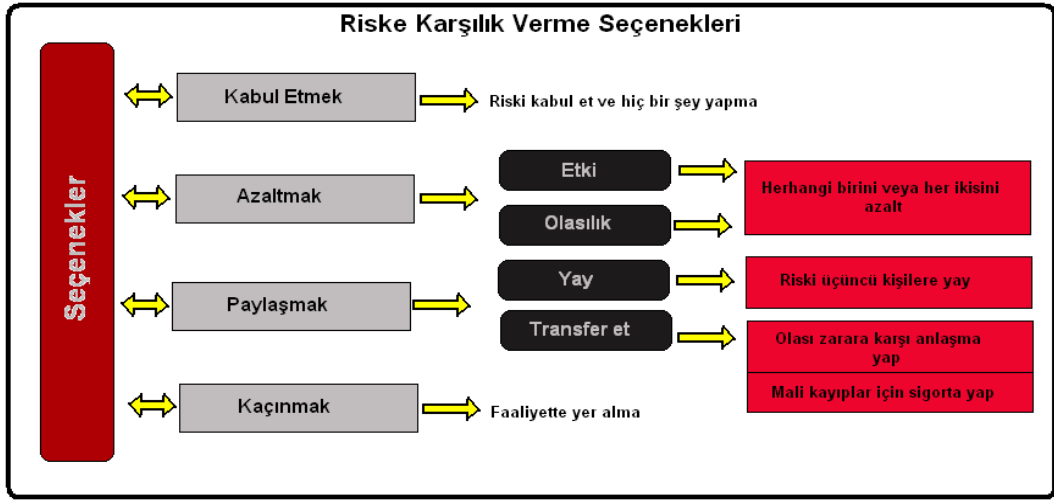
Tablo 16: Risk Matrisi Örneği (Kileci, 2009, s:53)

Bu risk matrisi örneğine göre analizi yapılan riskin alacağı değer, kurumun alacağı önlemin öncelik sırasını ve önlem için ayrılması gereken kaynak büyüklüğünü ifade etmekte kullanılabilir. Örneğin; AA değeri alan bir risk etmeninde kurumun hem maddi olarak en yüksek zarara uğrama ihtimaline, hem de frekans/olasılık olarak çok yüksek derecede öneme sahip bir risk olduğunu ifade edilmektedir. Bu nedenle kurum bu alanda böyle bir risk karşısında acilen önlem almalıdır. Buna karşılık şiddeti D frekansı A olan bir risk ile şiddeti B, frekansı C olan bir risk kıyaslandığında ise BC olan risk tercih edilmelidir (Kileci, 2009, s:53).

2.7.4. Risklere Göre Çözümlerin Oluşturulması ve Uygulanması

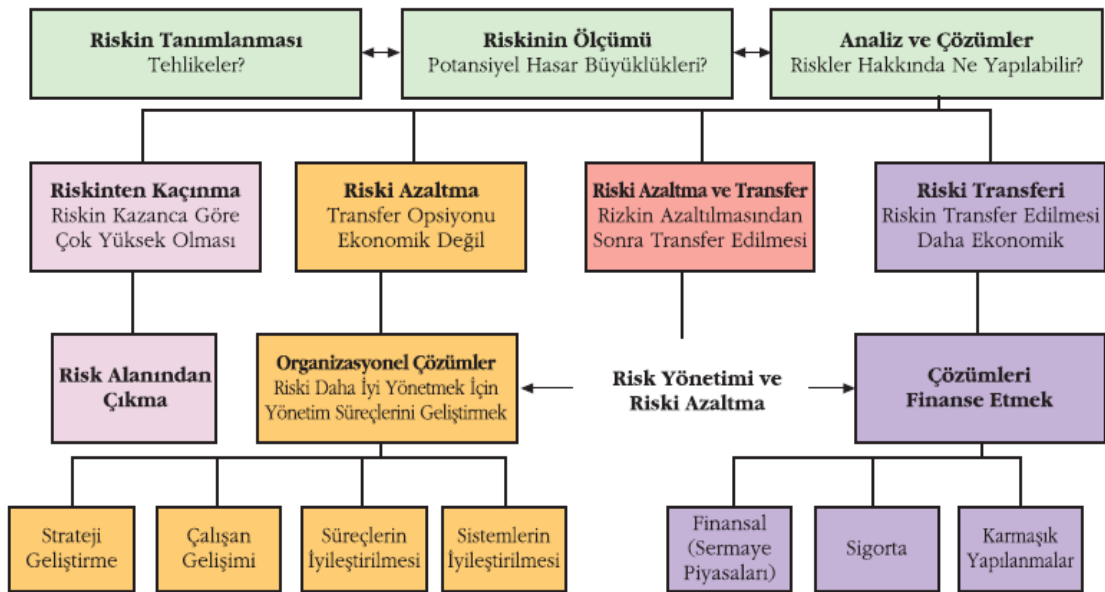
Riskler tanımlandıktan ve ölçüldükten sonra risk yöneticisi risklere karşı tutumlarında en uygun yöntemlerin birleşimi ile problemin çözülmesine yönelik önemli kararlar almalıdır. Bu aşama, risk yönetim aktiviteleri için seçeneklerin belirlenmesini, seçeneklerden en uygun olanına karar verilmesini, faaliyet planlarının hazırlanmasını ve uygulanmasını, kısacası risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi sürecidir. Ancak risk yönetim sürecinin bu aşamasında farklı işletme faaliyetlerine göre farklı risklerle mücadele etme konusunda hangi stratejilerin kullanılmasının gerektiğine dair kesin kararlar vermek oldukça zordur. Örneğin, üst yönetimin benimsemiş olduğu yönetim politikasının detaycı ve esnek olmadığı varsayımı altında risklerin yapısına göre belirlenecek risk yönetim stratejilerinde karar verme aşaması da çok sınırlı bir hareket imkânı sunacaktır. Bu durumda risk yöneticisi, hangi risk yapısına göre en uygun hangi stratejinin olduğu konusunda karar verebilmesi için, potansiyel kaybın ölçüsünü, olasılıklarını ve kaybın söz konusu olması durumunda, bunu telafi etmede kullanılacak kaynakları, hesaplayarak göz önünde bulundurmaya özen göstermelidir (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:123).

Kurumun risklere karşılık vermesindeki amacı, kurum için tehdit oluşturan riskleri sınırlandırmak ve fırsatlardan yararlanarak belirsizliği kurumun menfaatine dönüştürebilmektir. Kurumun risklere karşılık tepki vermesinin en temel 5 (beş) yolu bulunmaktadır. Bunlar; Şekil-25' e göre riski kabul etmek, riski azaltmak, riski transfer etmek, riskten kaçınmak ve en sonuncusu ise diğer seçeneklerin bir alternatif olmayıp tüm risklerde analizi yapılması gereken fırsatların gözetilmesidir. (Arslan, 2008, s:64).



Şekil 25: Kurumun Risklere Karşılık Verme Alternatifleri (Arslan, 2008, s:64)

Riskin yönetilmesi ve azaltılması konusunda TÜSİAD' ın hazırlamış olduğu Şekil-26' ya göre riskin tanımlanması, analiz edilmesi ve ölçülmesi aşamalarından sonra kurum için en uygun şekilde belirlenen, kurumun ihtiyaç duyduğu hızda ve zamanda ve ayrıca kurum açısından ekonomik olan bir risk önleme stratejisi geliştirilmelidir.



Şekil 26: Risklere Uygun Risk Yönetim Stratejileri (TÜSİAD, 2008, s:60)

❖ **Riskten Kaçınma (Avoidance):** Riske sebep olan bir iş biriminin satılması, endişe verici olayların yaşandığı bir coğrafi bölgeden çıkılması ya da bir ürün grubunun faaliyetinin durdurulması gibi kararlar ile işletmenin meydana gelebilecek risklere karşı uzak durma halidir. Riskin meydana çıkmasını sağlayacak veya artmasına neden olabilecek faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesi şeklinde riskten kurum kaçınabilir. Eğer kurum yöneticisi veya kurumun risk iştahı seviyesi yüksek ise riskten kaçınma kararı uygun olmayabilir. Bu nedenle riskten kaçınma diğer risklerin öneminin yükselmesine veya fırsatların yitirilmesine yol açabilir.

❖ **Riskin Olasılığının Azaltılması (Reduction):** Kurum içerisinde uygun kontroller sayesinde risklerin olumsuz etkilerinin meydana çıkma olasılığının azaltılmasıdır. Riskin azaltılmasındaki amaç, kurumda riskin ortaya çıkmasına neden olan faaliyetler devam ederken riski kabul edilebilir bir seviyede tutmak için harekete geçmektir.

❖ **Riskin Etkilerinin Azaltılması:** Kurum tarafından risklerin olumsuz etkilerinin büyüklüğünün indirgenilerek potansiyel zararların etkilerinin azaltılması için ihtiyaç duyulan kontrollerin belirlenerek uygulanmasıdır. Riskin etkilerinin azaltılmasına yönelik yapılan faaliyetler, olay öncesi önlem alma (Örneğin; selden hasar görmemesi için stokların azaltılması) veya olay sonrası zararın azaltılması için plan oluşturma (Örneğin; sel sebebiyle acil durum planları oluşturmak) diye sınıflandırabiliriz.

❖ **Riskin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması (Sharing):** Bazı riskler için en iyi karşılık olarak onların bir parçasını veya tümünün diğer bir tarafa transfer edilmesi veya bu riskin paylaşılmasıdır. Günümüzde hemen hemen tüm işletmeler düzenli olarak risklerinden korunmak ya da risklerini paylaşmak için bazı paylaşım mekanizmaları tercih etmektedir. Örneğin, bu paylaşım mekanizmaları, kurumlar arasında anlaşmalar yapılması, sigorta uygulamaları veya ortaklıklar kurma gibi organizasyonel yapılanmalardan oluşabilir. Ancak riskin paylaşılması sırasında ortaya çıkabilecek maliyet unsurlarını fayda-maliyet analizini gerçekleştirerek dikkate alması gerekir.

Ayrıca riskin transfer edilmesi/ paylaşılması ile riski üstlenen tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesi nedeniyle de risk unsuru ortaya çıkabilir. Bunun nedeni özellikle hizmetin yerine getirilmesi anlaşma ile başka bir şirkete bırakılmış olsa bile genellikle itibari risklerin transfer edilmesi mümkün değildir.

❖ **Riskin Kabul Edilmesi (Acceptance):** Risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye kalan bir miktar risk eğer belirlenemez ve uygun bir

şekilde yönetilemezse kuruma zarar olarak yansıyabilir. Bu nedenle geriye kalan risk kurumun risk iştahı özellikleri ile kıyaslanarak risk hakkında bir karşılık verilip verilmeyeceği kararı alınmalıdır. Diğer bir ifadeyle, kurumun maruz kaldığı risk herhangi bir karşılık vermeye gereksinim olmadan kabul edilebilir olmalıdır.

Yukarıda sayılan risklere karşı stratejilerin yanı sıra bazı kaynaklarda “Fırsatları Değerlendirme” seçeneğine alternatif bir strateji olarak görülebilmektedir. Buna göre fırsatları değerlendirme stratejisinde riskler bütünüyle ortadan kaldırılma imkânı olmasa bile en azından işletme için olumsuz etkilerinin azaltılarak fırsat olarak görülebilecek kısımlarının değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme sonucunda işletme fırsat olarak gördüğü işletme faaliyetleri sayesinde sektör içerisinde başarısını daha da arttıracaktır (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:124).

	Riske açık	Riske toleranslı	Riske duyarsız	İlimli şekilde riskten kaçınan	Riskten kaçınan
Risk almaya ilişkin felsefe	Risk almak şirket stratejisinin bir parçası olarak algılanmaktadır.	Şirket risk almak konusunda agresif bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda tedbirli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket mümkün olduğu kadar az risk kabul etmektedir.
Risk getiri ilişkisi	Büyük getiri karşılığında riske maruz kalılabilmektedir.	Getiri hedeflerine risk tutarından daha fazla öncelik verilmektedir.	Risk ve getiri hedeflerine eşit önem verilmektedir.	Risk yönetimi hedeflerine getiriden daha fazla öncelik verilmektedir.	Riskten daha fazla korunma için yüksek getirilerden vazgeçilebilmektedir.
Tercih edilen riske cevap yaklaşımı	Risk, yasalar izin verdiği ölçüde/müddetçe kabul edilmektedir.	Riski kabul ya da kontrol etme arasındaki tercih iç ölçütlere/ tedbirlere göre yapılmaktadır.	Riske cevap yaklaşımında herhangi bir tercih bulunmamaktadır.	Riskten kaçınma veya 3. taraflarla paylaşma (transfer) arasında tercih yapılmaktadır.	Etkin şekilde cevap verilemeyen veya 3. taraflara transfer edilemeyen risklerden kaçınılmaktadır.
Riske cevap vermek için karar kriteri	Riske cevap vermek için herhangi bir karar kriteri aranmamaktadır.	Riske cevap vermek için ancak güçlü bir maliyet etkinliği analizi yapıldığı takdirde aksiyon alınmaktadır.	Riske cevap vermek için maliyet etkinliği ve yönetimin önceliklerine göre aksiyonlar alınmaktadır.	Riske cevap vermek için meydana gelme/ortaya çıkma maliyetine öncelik verilerek aksiyon alınmaktadır.	Riski önleme maliyetinin meydana gelme/ortaya çıkma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda bile riske cevap vermek için aksiyon alınmaktadır.

Tablo 17: Risk İştahı Ölçeği (Akfın Şirketler Grubu, KRY El Kitabı, s:10)

Risk iştahı, bir kurumda Risk Yönetim Komitesi tarafından önerilen ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe giren “kabul edilebilir veya kabul edilemez risklerin ifade edilmesi” dir. **Risk iştahı**, bir şirketin risk alma kapasitesiyle bağlantılı olarak şirketin “risk alma isteği” ni ortaya koyar. **Risk kapasitesi** ise bir şirketin “riske katlanma ve direnç gösterebilme” yeteneğidir. Bu nedenle bir şirketin risk iştahı, risk alma kapasitesinin ve yeteneğinin üzerinde olmamalıdır.

Her işletme, kendi içerisinde değer yaratabilmeyi sağlayan çeşitli hedefler belirlemelidir ve bu hedefleri gerçekleştirirken işletmenin üstlenmeyi düşündüğü

riskleri de geniş ölçüde ele almalıdır. COSO, risk iştahını belirlemek için üç adım önermektedir (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:119):

1. Risk iştahının geliştirilmesi adımı, bu adım işletmenin karşı karşıya bulunduğu risklerin mevcut düzeyinin ve dağılımının, işletmenin üstesinden gelebileceği risk seviyesinin değerlendirilmesi, işletmenin kabul edilebilir risk seviyesi, büyüme, risk ve risklerin geri dönüşü konusundaki tutumlarının göz önünde bulundurulmasını gerektirir.
2. İşletmeye uygun olan risk iştahının kararlaştırılmasının ardından gelen adım, işletme genelinde tüm çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlandığı adımların atılmasıdır.
3. İşletmeyi etkileyen risklerin, nicel ve nitel ölçütler açısından izlenmesi de risk iştahının belirlenmesi için son adımı oluşturmaktadır.

Bir işletmede risk iştahını belirlemek için, şirketin risk felsefesi, iş stratejileri, toplam finansal ve operasyonel riskleri, şirket hissedarlarının beklentileri, yasal otoriteler gibi şirket dışındaki 3. kişi tarafların çıkarları da göz önünde tutulmalıdır.

Kurum açısından en uygun risk yönetimi stratejisinin belirlenmesinde, risk yönetim stratejisini uygulamaya geçirebilmek için yapılacak maliyetler ile uygulama sonrasında elde edilecek yararların karşılaştırılması önem arz etmektedir. Çünkü kurumun vereceği karar ile ortaya çıkacak maliyetlerin, faydadan daha yüksek olmaması gerekir. Analiz içerisinde tüm direkt ve indirekt maliyetler, tüm maddi ve maddi olmayan faydalar ile tüm finansal ve finansal olmayan unsurlar dikkate alınmalıdır. Ancak her zaman fayda-maliyet analizinin tam bir netice vermesi beklenmeyebilir.

Kurum; alternatiflerin bazılarını tek bir strateji ile bazılarını ise birden çok stratejinin optimum şekilde bir arada kullanılmasıyla daha fazla fayda sağlayabilmektedir. Bunu da gerçekleştirirken menfaat sahiplerinin bakış açıları, değerleri ön planda tutulmalı ve onlarla sürekli iletişim halinde bulunulmalıdır.

Risk yönetim faaliyetleri için ayrılan bütçe sınırlı ise, risk yönetim planı hangi risk yönetim stratejilerinin ve faaliyetlerinin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini açık bir şekilde tanımlamalıdır.

Risk yönetim uygulama planlarının amacı, tercih edilen risk yönetim stratejisinin nasıl uygulanması gerektiğini tanımlamak ve belgelemektir. Bu planlar içerisinde aşağıdaki bilgiler yer almalıdır:

- Önerilen aksiyonlar,
- Kaynak ihtiyaçları,
- Görev ve sorumluluklar,
- Zamanlama,
- Performans ölçümleri,
- Raporlama ve izleme ihtiyaçları.

Risk yönetim uygulama planları kurumun yönetim ve bütçe süreçleri ile bütünleşik bir hale getirilmelidir.

2.7.5. Sürecin Sürekli Takip Edilmesi ve Gözden Geçirilmesi

Risk yönetim faaliyetlerinde asıl beklenen durum işletmenin amacına yönelik ve güncel içerikleri bünyesinde barındıran sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesidir. Kurumsal risk yönetim sisteminin başarılı olmasında, bu sistemin kurum gereksinimlerine ne kadar etkin bir şekilde cevap verebileceğinin veya ne kadar faal bir şekilde kullanılabildiğinin sürekli takip edilmesi gerekmektedir. İzleme süreci, devam eden faaliyetler veya ayrı değerlendirmeler ya da bunların bir birleşimi şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu açıdan sayısal ve sayısal olmayan performans ölçüm teknikleri sayesinde uygulamaların performansı yakından takip edilebilir. Böylece, performans sonuçları Riske Göre Ayarlanmış (Risk Adjusted) yöntemi ile analiz edilmeli ve bu şekilde risk yönetim uygulama sonuçlarının, genel kurum sonuçlarını ne derece etkilediği belirlenmelidir.

Kurumlar çeşitli sebeplerden dolayı sürekli bir değişim gösterirken müşteriler, yapılan işler, rakip firmalar ve ayrıca faaliyet uygulamaları da bu değişime tabi olmaktadır. Bazı sektörler bu değişimi daha az hissederken bazı sektörlerde daha yoğun bir şekilde hissedilebilmektedir. Bu nedenle başarılı olan kurumları, diğer kurumlardan ayıran en önemli özellikleri arasında doğru zamanda ve doğru tepkilerle değişime ayak uydurabilmeleridir. Kurumlar, bu rekabet ortamında risk yönetim sistemlerini sürekli değişime açık tutmak ve geliştirmek zorundadırlar. Böylece kurum, ortaya çıkabilecek yeni riskleri algılayabilmede ve bunlara karşılık vermede geç kalmamaktadır.

İzleme fonksiyonunu işletmelerde, sürekli izleme ve münferit izleme olarak ikiye ayırabiliriz. **Sürekli izleme**, bir işletmedeki risklerin, risk yönetimindeki hızlı değişimlerine uygun yapısı sebebiyle devamlı bir izlenme sürecidir. **Münferit izleme** ise, bir işletmenin tercihine bağlı olarak belirli bir riskin tek başına ele alınması ve izlenmesi sürecidir (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:125).

Sürecin takip edilmesi ve gözden geçirilmesi sayesinde kurum risk yönetim sürecinden, olaylardan, risk yönetim planlarından ve planların uygulama sonuçlarından ders çıkarmayı öğrenir.

Kurumsal Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde takip edilebilmesi ve geliştirme önerilerinin hazırlanabilmesi için her adımın uygun bir şekilde belgelenip kayıt altına alınması gerekir. Varsayımlar, metotlar, veri kaynakları, değerlendirmeler, sonuçlar ve alınan kararların nedenleri belgelenmesi gereken temel konular arasındadır.

Sürecin kayıt altına alınarak belgelenmesinde aşağıda belirtilen temel kriterler göz önünde bulundurulmalıdır (Usman ve Kaygusuz, 2019, s:125):

- ▶ Yasal ve ticari kayıtlama ihtiyaçları,
- ▶ Kayıtların oluşturulması ve saklanması maliyetleri,
- ▶ Elde edilen bilginin tekrar kullanımınıdır.

2.7.6. İletişim ve Danışma

Risk yönetim sürecinin her aşamasında iletişim ve danışma önemli bir yere sahiptir. Karar alıcılardan, hissedar sahiplerine yapılacak tek yönlü bilgilendirme ve açıklamalar yerine karşılıklı iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Bu nedenle risk yönetim süreci başlangıcında bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bu plan içerisinde hem riskler hem de risk yönetim süreci ile alakalı önemli konulara yer verilmelidir.

Kurum içinde ve dışında etkin bir iletişimin sağlanması risk yönetim sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve hissedar sahiplerinin hangi kararların alındığı ve bunların nedenlerini net bir şekilde anlamaları bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca hissedar sahiplerinin düşünceleri, kararlar üzerinde önemli bir etki yarattığından dolayı risk hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi, kayıtlara alınması ve karar alma süreci ile bütünleşmiş olması gerekmektedir.

Risklerin etkin bir şekilde tanımlanmasında, risklerin değerlendirilmesi sırasında farklı deneyimlerin bir araya getirilmesinde, risklerin ölçülmesi sırasında çeşitli görüşlere yer verilmesinde ve risk yönetim stratejilerinin uygulanması esnasında

değişim yönetiminin sağlanmasında karşılıklı iletişime dayanan bir takım çalışması söz konusudur. Bu sayede yöneticilerin riskleri ve risk yönetim süreçlerini daha iyi idrak etmelerine, sahiplenmelerine ve desteklemelerine katkı sağlayacaktır. İletişim ve danışma uygulamalarının kayıt altına alınması, faaliyetlerin önemliliğine ve büyüklüğüne bağlıdır.

2.8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE TERCİH EDİLEN RİSK TİPLERİ

Yapılan akademik çalışmalara göre risk yönetiminde tercih edilen risk tiplerini dört gruba ayırmak mümkündür. Bunların hepsini, kurum genelinde ortaya çıkan riskler olarak nitelendirebiliriz ancak odak noktaları ve amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedirler. Tercih edilen bu risk tiplerini Tablo-18’ de ayrıntılı bir şekilde açıklayacak olursak (Kileci, 2009, s:58-63; Mikes, 2005, s:4-9);

	Risk Silo Yönetimi	Bütünleşik Risk Yönetimi	Risk ve değer Yönetimi	Stratejik Risk Yönetimi
Kurumsal Çevre	Banka sermaye yeterliliğini uluslararası düzenleyici	Banka sermaye yeterliliğinden derecelendirme kuruluşlarının beklentisi	Mecburi paydaş değerlerinin yükseltilmesi	Riske dayalı iç denetimin artırılması
Literatürde ilişkilendirilen tema	Risk miktarını belirleme	Risk toplamı	Riske dayalı performans ölçümü	Miktarı belirlenemeyen risklerin yönetimi
Odak noktası	Risk silolarının kontrol edilmesi ve ölçülmesi; Minimum sermaye düzenleyicisinin hesaplanması; Düzenleyici standart için sermayeyi ayarlama	(Ekonomik Sermaye) Risk siloları için riskin paydalara bölünmesi; Risk sınırı ayarlama	Yaratılan paydaş değerinin hesaplanması; Performans ölçümü ile risk yönetimini ilişkilendirme	Risk yönetimi çerçevesi içerisine sayılmayan risklerin dâhil edilmesi; Risklere stratejik bir bakışla kıdemli yönetim anlayışı sağlama

Teknikler	VAR (Value-At-Risk); Kredi derecelendirme modelleri; Düzenleyiciler tarafından standartlaştırılmış ve iletmiş ölçüm yaklaşımları koymaları	Ekonomik Sermaye	RAROC; Paydaş değerlerini arttırma; Risk fiyatlandırma; Risk transferi; Portföy risk yönetimi	Senaryo analizleri; Duyarlılık analizleri; Kontrol öz değerlendirmesi; Özel riskleri yeniden inceleme
------------------	--	------------------	---	--

Tablo 18: Kurumsal Risk Yönetiminin İdeal Dört Tipi (Mikes, 2005, s:9)

2.8.1.I. Tip: Risk Silo Yönetimi

Son on yıl içerisinde finansal kurumların risk yönetimi uygulamalarında çok büyük ilerlemeler kaydettiği görülmüştür. Risk Silo Yönetimi, ilk ideal risk yönetimi tipi olarak temel kaynağında risk miktarını tanımlamak, miktarını ölçmek ve kontrole hassas olan birçok risk tipini oluşturmak yatar.

Risk silo yönetimi piyasa, kredi ve işletme risklerinin organizasyon süresince “silolarda” ölçülmesi ve kontrol edilmesidir. Ayrıca risk silo yönetimi, düzenleyici anapara belirlemekten ayrı olmasının yanı sıra risk silolarındaki değişimlerin denetlenmesi ve rapor edilmesi dâhil olmak üzere farklı risk tipleri için sınırların çizilmesini sağlar. Piyasa riskini, kredi riskini ve ölçülebilir olan işletme risklerini belirlemek ve ölçmek için birçok özel teknikten yararlanılmaktadır.

Risk silo yönetimi, klasik risk yönetimi uygulaması olarak da anılmaktadır. Risk silo yönetim yaklaşımı, tek bir iş birimi veya tek bir düzey hedefle ilgili risk bilgilerinin toplanıp değerlendirilmesidir. Risk silo yönetimi tipinde elde edilen bilgiler, tüm risk tiplerinde yapısal özellik bakımından farklılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle; risk silo yönetimi yaklaşımında, riskler yönetilmeye çalışıldığında kurum yönetiminin farklı ölçümler ve yaklaşımlar sonucu elde ettiği birden çok bilgiyi birleştirmesinde zorluklar meydana getirmektedir (Yılmaz, 2007, s:44).

Risk yönetim faaliyetlerinin kaynağında, her bir risk tipinin kayıp dağılımını yapılandırmak için bilgi toplamak yatar. Risk yöneticilerinin buradaki amaçları, kayıpların böyle göstergelere oranla olası olmayan ancak potansiyel açıdan kurumu

olumsuz etkileyebilecek beklenilmeyen bazı kayıpların düşünülmesine imkân sağlamaktır.

2.8.2.II. Tip: Entegre (Bütünleşik) Risk Yönetimi

Riskleri bir araya getirmek uzun zamandır risk yöneticileri açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bunun sebebi, genellikle çeşitli risk silolarına uygulanan risk ölçülerinin farklılık göstermesine ve risk arasında var olan korelasyonlara dayanmaktadır. Yakın zamanda geliştirilmiş bir ortak payda ölçü sayesinde piyasa, kredi ve işletme riskleri için firmaların ölçülebilir risklerini ortak bir risk hesabı altında bütünleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Ölçülebilir risklerin ortaya çıkan bu ortak paydasına Risk (Ekonomik) Sermayesi adı verilmektedir. Risk sermayesi en kötü ihtimalde (beklenmeyen piyasa, kredi, işletme veya sigorta kayıpları) tüm sorumlulukları kapsamada kullanılabilir sermaye miktarıdır.

Son yıllarda risk yöneticileri tarafından fark edildiği üzere Risk Sermaye yöntemlerinin kavramsal yapılarında ‘bunlar bütün risk tiplerinin ölçülebileceği tek bir ölçüt sunarlar’ şeklinde bir yargı söz konusudur. Risk sermaye hesaplamasının birden çok yöntemi olsa bile, modelleri beslemede kullanılan varsayımlar ve bilgiler kurumdan kuruma farklılık göstereceğinden dolayı tüm risk sermaye profilleri kavramsal açıdan aynı olmaktadır. Basel Komitesi son on yıl içerisinde uygulayıcılar tarafından en iyi uygulama olarak seçilen Risk Sermaye yöntemini yasallaştırarak sektörler bakımından yaygınlaşması sağlanmıştır.

Risk Sermayesi, bir ölçüm aracı olarak; ödeme gücü standardına uyumlu bir takım parametreler sayesinde risk altındaki değer miktarının yeniden ifade edilmesidir. Ayrıca, risk sermayesi yeni Basel II taslağı çerçevesinde, finansal kurumların sermayeyi içeriden tüm kurum birimlerine aktarmasında bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle risk sermayesi profili Entegre (bütünleşik) Risk Yönetimi adı altında yeni bir ideal risk tipinin meydana gelmesini sağlamıştır. Risk sermaye profili risklerin ölçülmesinde, kıyaslanmasında, bütünleştirilmesinde ve kontrol edilmesinde kullanılan bir risk yönetimi yaklaşımıdır. Bütünleşik Risk yönetiminin, Risk Silo yönetiminden sonra gelen bir evrimsel risk yönetimi basamağı olduğu söylenemez.

2.8.3. III. Tip: Risk ve Değer Yönetimi

Risk yönetimi alanında yapılan son çalışmalar performans ölçümünde ve kontrolünde riske bağlı iç sermaye tahsisleri kullanma düşüncesini destekler. Kurumun riske bağlı performans ölçümü aşılama ihtimali risk miktarını tespit etmedeki ve riski bütünleştirmedeki gelişmelerin bir sonucu olarak meydana çıkmaktadır. Aynı zaman zarfı içerisinde kurum konuşmalarında hissedar değeri kavramının oluşmasını sağlamıştır. Bu sayede risk yönetimi için tercih edilen risk tipleri olan Risk Silo yönetimi ve Entegre Risk yönetiminden daha üstün bir risk tipi olarak Risk ve Değer Yönetimi ileri sürülmüştür. Risk ve değer yönetimini diğerlerinden ayıran en önemli özelliği hissedar değerini ön planda tutmasıdır.

Hissedar değeri kavramı her ne kadar 20. yy. başlarında adı anılmaya başlasa da bu kavram yönetim düşüncesiyle bütünleşerek günümüze kadar yaygınlaşması açısından büyük bir hız kazanmıştır. Kurumların var olma amaçları arasında yer alan bir unsur da hissedar değeri yaratmaktır. Hissedar değeri, kurumun hedeflerine ulaşması ve gerçekleştirdiği faaliyetleri bakımından stratejilerin geliştirmesi aracılığıyla alınan yönetim kararları ile oluşturulur, korunur veya azaltılır. Bu nedenle yönetim karar yapılarının doğasındaki risklerin ve fırsatların fark edilmesi gerekmektedir. Kararların alınması sırasında risk unsurları dikkate alınmalı ki bu kararlar doğrultusunda yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçlarına göre, hissedar değeri etkilenecektir. Risklerin ihtimali ve etkisinin değerlendirilmesi sırasında alınan kararlardan, hissedar değerinin de etkilenmesi muhtemelen çok yüksek olacaktır (Yılmaz, 2007, s:35).

2.8.4. IV. Tip: Stratejik Risk Yönetimi

Hissedar değeri kavramının hız kazanmasıyla birlikte risk yönetiminde özellikle en çok tercih edilen bir tip olan Risk ve Değer Yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik Risk Yönetimi, kurum yönetimi tarafından, riske bağlı bir iç kontrol olan diğer bir güçlü görüşün etkisi üzerine ileri sürülmüştür. Ölçülebilir risk silo yönetiminden farklı olarak bu kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kolayca ölçümü yapılamayan veya bütünleştirilemeyen riskleri de ele almaktadır. Bu ölçümü yapılamayan veya bütünleştirilemeyen risklere örnek olarak, nadiren gerçekleşen stratejik başarısızlıklara neden olan riskler, çevresel riskler, itibar riskler ve işletme riskleri verilebilir. Kurum yönetimi bu son gelişmeler karşısında bu risklerin denetlenmesi ve kontrol altına alınması gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar.

Kısacası, risk yönetimi profiline ölçülebilenlere ek olarak ölçülemeyen risklerinde katıldığı kademeli bir şekilde genişleyen ideal risk yönetim tiplerine ihtiyaç duyulmuştur. Risk yöneticileri ölçülemeyen riskleri kontrol altına almaya çalışarak riskin miktarını tespit etmenin, riski bütünleştirmenin, düzenleyici sermaye yapısını belirlemenin ve iç sermaye dağılımı sınırlarını belirlemenin dışında ayrıca yatırım yapmak zorunda da kalmaktadırlar. Bu nedenle sadece ölçülebilir riskleri değil aynı zamanda ölçümü yapılamayan riskleri de belirleyebilecek yetenekli risk yöneticilerine gereksinim vardır. Kurumsal risk yönetiminde tercih edilen risk yönetim tipinin dördüncüsü ise Stratejik Risk Yönetimidir. Risk yöneticileri tarafından miktarı tahmin edilemeyen risklerin yönetimi, istatistik tabanlı değildir. Bu nedenle risk yöneticisi, miktarı stratejik karar vermesiyle birlikte sonuçları karşılaştırarak akıl, tecrübe ve sezgi yardımıyla belirleyebilmektedir. Bunları gerçekleştirirken senaryo analizi ve karar ağacı yöntemleri gibi strateji ve karar vermede en çok tercih edilen tekniklerden yararlanabilir. Ayrıca risk haritası, risk öz-değerlendirmeler, spesifik risk incelemeleri gibi tekniklerde kullanılmaktadır.



***İŞLETMELERDE KURUMSAL
RİSK YÖNETİMİNİN
UYGULANMASI***

3. BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

3.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDAKİ PRATİK KONULAR

Bir kurum, KRY' ne uyum sağlamaya karar vermeden önce onun başarılı bir şekilde uygulanması bakımından birçok pratik konuları ele alması gerekir. Bu pratik konular, aşağıdaki başlıklarından oluşur ancak bu başlıklarla sınırlı kalmaz (CAS, 2003, s:32-34):

3.1.1. KRY' ni Bir Şampiyon Olarak Gösterme

Yürürlüğe koyma zorluklarına bakıldığında, tek bir bireyin “şampiyon” un öncelik etkilerinde doğan güce öncülük etmesi gerekmektedir. Bu görev genel olarak üst yönetici (CEO) veya üst finansal yöneticiye (CFO) rapor veren bir risk yöneticisi (CRO) tarafından yerine getirilmektedir. Risk yöneticisi, KRY için yaratılan organizasyon yapısından sorumlu olan kişidir. Organizasyonda kurumun karşılaşacağı bütün riskleri yüksek seviyede bir görüş açısına sahip olarak ve organizasyonun bütün “silolar” ını görebilecek ve ticari uygulamalardaki etkili değişimler için yeterli yetkiye sahip yüksek miktarda kıdemli sponsora, ihtiyaç duyulmaktadır.

3.1.2. KRY' ni Kurum Kültürünün Bir Parçası Yapmak (Siloları Yıkma)

Birçok personel, tarih boyunca risk yönetimi için parça- parça yaklaşımlar altında, risk yönetiminin değişik açılarında yer almıştır. Bu gibi yaklaşıma tipik örnekler ise şu şekildedir; zarar risklerinden risk yönetimi departmanı sorumludur, finansal risklerden maliye departmanı sorumludur, çalışanların tazminat, sağlık ve işçi risklerinden insan kaynakları departmanı sorumludur, bilgi teknolojisi operasyonel risklerden sorumludur ve pazarlama departmanı ise çoğu stratejik risklerden sorumludur. Ayrıca bu departmanlar, organizasyondaki farklı yöneticilere raporlar verirler, farklı risk analiz prosedürleri ve terminolojileri kullanırlar, farklı ölçülerdeki risklere odaklanırlar ve akıllarında hep farklı zaman dilimlerine sahip olabilmektedirler.

Kurumsal risk yönetimini uygulamaya koymak gibi geniş kapsamlı değişimler yapmak, bu departmanların “kendi yetkilerini” korumaya çalışmalarından dolayı savunma duruşuna başvurmalarına sebep olabilir. Başarılı KRY, tüm bu farklı

departmanları koordine eden, eğitim için ihtiyaçları tanıyan, fakat her bir departman için girişimi, elastikiyeti ve otonomiye (özerkliği) hesaba katan bir yaklaşım olmalıdır.

3.1.3. Organizasyonun Tüm Olası Risklerini Belirleme

Kurumsal risk yönetimi çerçevesi göstergelerinde yer alan risklerin listesi, gibi her bir kurumun maruz kaldığı birden fazla risk vardır. En büyük riskler, çoğu zaman genellikle hiç düşünülmemişlerdir. Eğer bu riskler belirlenemezse bu riskler nasıl ölçülebilir, nasıl entegre edilebilir veya nasıl onarılabilir. Bazı organizasyonlar, periyodik ve yapılandırılmış “felaket senaryosu” nu beyin fırtınası gibi egzersizlerle özellikle düşünülen ve düşünülmemiş olaylar için uygun planlarını gerçekleştirmek için kendi risk komitelerini kullanmışlardır.

3.1.4. Operasyonel ve Stratejik Risklerin Miktarını Saptama

Hasar ve finansal risklerin miktarını belirlemede, mevcut literatürün büyük bir kısmında yer almasına rağmen bütün kurumlar operasyonel ve stratejik risk gibi fiziksel varlığı olmayan riskleri belirleyememektedirler. Bu risklerin olasılıklarını (frekansını) ve sonuçlarını (şiddetini) nokta tahminleri ile belirlemek oldukça zordur, ancak yalnızca tahminler çerçevesindeki olasılık dağılımlarını belirlemeye izin verilmektedir. Sadece genelleme yapılmış mevcut modeller yoktur, aynı zamanda bu modellere girdi olan tarihsel verilerin de birçoğu bulunmamaktadır. Girişimde bulunulsa bile, bu riskleri ölçmenin maliyeti ile onun faydaları arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmalıdır.

Kurumlar, bu mevcut materyali ve onların önceliklerini belirlemek için operasyonel ve stratejik riskleri, kalitatif (niteliksel) analizlerle birlikte ölçmeye başlayarak bu zorlukların üstesinden gelebilirler. İlâveten, bu risklerin miktarını belirlemek için parametrik modellerin tersine, bazıları nedensel modellerin kullanılmasını savunmuştur.

3.1.5. Riskleri Entegre Etme (Bağımlılıkları Belirleme)

Finansal analizciler ve sigorta uzmanları; uzmanlık, hasar ve finansal riskler konusunda kendi alanları olmakla birlikte riskler için herhangi bir yaklaşımın olmadığını, ilişkileri veya korelasyonları belirlemede zorlukların olduğunu bilmektedirler. Bu zorluklar aşağıdakileri içerir:

- Gelecekteki ilişkileri çoğu zaman geçmişteki nedensel ilişkiler göstermezler,
- Dikkate alınacak zaman dilimlerinde (kısa-dönem, orta-dönem, uzun-dönem) farklılıklar vardır,

- İncelenmesi gereken risk sayısının artması korelasyon faktörleri seçilmesi ve uygulanmasını da zorlaştırmaktadır.

Bu zorluklar operasyonel ve stratejik risklerle ilgilenirken hem bu risk kategorileri hem de diğer risk kategorileriyle birlikte bütünleştirilir.

Modüler formda yapısal modeller oluşturmak, zamanla üst üste yönetilebilir safhalarda yükseltmeyi takip eden, bazı şirketlerin kullandığı pratik bir yaklaşımdır.

3.1.6. Uygunsuz Risk Transfer Mekanizmaları

Sigorta, reasürans ve sermaye piyasaları yoluyla var olan hasar ve finansal riskler için risk transfer mekanizmaları olmasına rağmen bu piyasalar kurumların ihtiyaç duydukları bütün ürünleri ve hizmetlerini sunabilmeyi sağlama açısından hislerinde tam emin değillerdir. Bu piyasalar, kurumların ihtiyaç duydukları risk transferini karşılayacak ürünleri sağlamak için (hasar riskleri için alternatif risk piyasalarının geliştirilmesi gibi) zaman içerisinde gelişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Hatta operasyonel ve stratejik riskler için risk transfer mekanizmalarının olgunlaşması daha azdır.

3.1.7. Sürecin İzlenmesi

İdeal bir şekilde, Kurumsal risk yönetimi bir defalık proje değildir, fakat bir kurumun değişimiyle birlikte riskler ve fırsatlar için zamanla evrim geçiren bir bilim dalıdır. Başarılı kurumsal risk yönetimi süreci, düzenli ilerleme raporları ve önceki risk analizleri için karşılaştırmaları içerecektir, bu yüzden uygun olması için değişimler ve düzenlemeler yapılabilir. Risk çevresindeki değişimler, yeni bilgilere dayanır, riski tedavi etmek ve riskten yararlanmak için kullanılan stratejilerde değişimle sonuçlanabilir. Düzenli bir şekilde izleme sonuçları aktif bir şekilde yönetilen risklere göre belirlenen zaman ölçütlerine bağlanması gereklidir.

3.1.8. Yavaş Bir Şekilde Başla- Başarılarla Dayan

Daha önceden tanımlanan geleneksel, parçalı risk yönetimi yaklaşımı için birçok işletmenin karmaşıklığı nedeniyle kurumlar çoğu zaman, öncelikle küçük projeleri ele alarak kendi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını yavaş bir şekilde başlatmayı faydalı bulurlar, bu yüzden somut sonuçlar erkenden elde edilebilir. Risk yöneticisi veya risk yönetim komitesi ya da her ikisi başlangıçta kısıtlı kaynaklara sahip olabilirler, bu yüzden onlar başarılı projeler tamamlanıncaya kadar küçük bir ölçek üzerindeki

düşüncelere sahiptirler. Ancak, erken başarı gelecekteki kurumsal risk yönetimi uygulamaları için hız ve istek (ve belki de fon bulmaya) üretilmesine yardımcı olabilir.

Önceki bölümlerdeki durum çalışmaları, çeşitli endüstrilerdeki farklı şirketlerin herhangi bir veya tüm zamanda nasıl küçükten başladıklarına dair örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Risk tipi (ilk önce finansal ve hasar risklerini bütünleştirmek, daha sonra stratejik ve operasyonel risklerde tabaka planlamak),
- Süreç adımı (kurum genelinde bir kalitatif risk analiziyle başlamak, sonra risk miktarını belirleme sürecine geçmek),
- Organizasyonel unsur (kurumsal risk yönetimini tek bir şirket bölümünde denemek).

Henüz tüm kurumsal risk yönetimi tasarımı için doğru bir yaklaşım olmadığı gibi, kurumsal risk yönetimine doğru artan bir şekilde inşa edici doğru bir yol da bulunmamaktadır. Her ikisi de yalnızca ticari zorluklara ve her bir organizasyonun kültürüne dayanmaktadır (CAS, 2003, s:32-34).

3.2. BAŞARILI KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BASAMAKLARI

Kurumsal risk yönetimini, bir insan gibi düşünürsek bir kurum için önemli olan beyni ve sinir sistemini meydana getirmektedir. Çünkü biyolojik tüm canlılar duyu ve sezgileri sayesinde dış çevreden veri alırlar ve aldıkları bu verileri, analiz ederek bulunduğu ortamın risklerini ve fırsatlarını en uygun biçimde kullanırlar. Bu açıdan bakılırsa, kurumsal risk yönetimi de bir kurumun gereksinim duyduğu verileri sağlıklı bir şekilde toplar, değerlendirir ve sonuç olarak ya risklerden uzak kalır ya da fırsatları kendi lehine kullanması için kararlar alınmasında yardımcı olur.

Başarılı bir kurumsal risk yönetimi uygulamasının geliştirilmesi ve yürürlüğe konulmasını saptayabilmek için aşağıda belirtilen kurumsal risk yönetim basamaklarının yerine getirilmesi gerekmektedir (Tonello, 2007, s:10):

1. Kurumsal risk yönetiminin önemli olduğunu vurgulamak

Kurumsal risk yönetimi hakkında yönetim kurulu üyelerinin yeterli düzeyde bilgileri olmalı ve onun stratejik değerinin önemini sürekli vurgulamaları ve takdir etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerine yeterli veri materyalleri temin edilmelidir ve eğer ihtiyaç duyulursa kurumdan bağımsız olan uzmanlardan yardım istenmelidir.

2. Var olan risk açıklarını analiz etmek

Kurumsal risk yönetiminin uygulamaya konulması açısından yönetim kurulunun olumlu önerileri alınmalıdır. Bu, güncel risk yönetimi çözümlerinin yapısında mevcut olan yönetim kurulu kısıtlamaları için detaylı bir değerlendirme söz konusu olmaktadır.

3. Kurum çalışanlarının görev ve program hedeflerini tanımlamak

Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için yönetim kurulundan olumlu öneriler alındıktan sonra bu önerileri kısa ve öz biçimde ama etkili olacak şekilde görev bildirisi olarak formüle edilmeli, program temel unsurları belirlenmeli ve kurum stratejik hedefleriyle bütünleştirilmelidir.

4. Kurumsal risk yönetiminin alt yapısını meydana getirmek ve lider atamak

Kurul üyeleri ve üst düzey yöneticiler kurumun risk yönetim politikaları üzerinde tartışmalı, kurumsal risk yönetim fonksiyonlarının da dâhil edildiği kurul komitesi iç tüzüğü hazırlanmalı ve yönetim düzeyinde bir program lideri atanmalıdır.

5. Bir risk dökümü düzenlemek

Kurumun yüz yüze kalabileceği riskler tanımlanmalı, gruplara ayrılmalı ve bu riskleri öncelik sırasına göre düzenlemek gerekir. Tüm programın başarılı olması açısından bir ön koşul olan bu risk portföyünün doğruluğu için kurul risk dökümü derleme sürecinin şeffaf ve tam olması gerekmektedir.

6. Analiz yöntemlerini belirlemek, risk iştahı ve toleransını tanımlamak

Uygun risk ölçülerinin belirlenebilmesi için portföydeki her bir riskin yapısının bilinmesi, düşünülen ölçünün uygulanmasında ise gerekli olan bilgi miktarı ve derinliğine sahip olunulması ve risk durumuna yanıt vermeden sorumlu kurum biriminin organizasyonel kapasitesine dayanması gerekir.

7. Risk yanıtı stratejilerini geliştirmek

Risk sahipleri kendi sorumluluk alanlarına giren risklere karşı yanıt vermekle yetkilidirler. Ancak kurumsal risk yönetimi uygulaması çok geniş olması ve bileşik yapısı nedeniyle, bu risk sahiplerinin verecekleri risk yanıtları kurumun diğer bölümlerinden bağımsız olmamalı ve planlanan prosedürlerin bir parçası olarak önceden belirlenen bir takım yanıt özelliklerine ve stratejilerine göre ele alınmalıdır. Bu nedenle, portföydeki her bir risk grubu için verilecek bir yanıt stratejisi kurum tarafından geliştirilmelidir.

8. Kurum içi etkili iletişim sağlamak ve rapor etme protokollerini geliştirmek

Kurumsal risk yönetiminin başarılı olmasında kurum içi etkili iletişimi sağlayacak düzenli bir bilgi akışı olması esastır. Bu sebeple, programı tasarlamakla görevli üst düzey yönetim bütünleşik bir iletişim sağlamalı ve rapor etme uygulamalarını tesis etmede çok daha fazla önem göstermelidir. Kurul üyeleri rapor etme yollarının kalitesini değerlendirmeli ve stratejik hedeflere göre materyal olan risk konusundaki bilgilerini üst yönetime sunulmasından dolayı rapor etme protokollerini sürekli geliştirmeleri gerekir. Etkili bir iletişimde; güncel bilgilerin en kolay yoldan doğru kişilere ve doğru zamanda ulaşımının sağlanması önemlidir.

9. Kurumsal risk yönetiminin uygulanmasını ve yürürlüğe konulmasını denetlemek

Kurumsal risk yönetimi sürecinde riski belirlemek, analiz etmek ve riske yanıt vermek amacıyla yürütülecek herhangi bir faaliyet için sürekli denetim yapılması gerekir. Denetim faaliyetleri, programın içerisinde yer alır ve risk yönetim sürecinin devamlılığının sağlayabilmesi için herhangi bir organizasyon düzeyine atanır. Büyük kurumlarda bu denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ayrıca oluşturulmuş analiz timleri ve karmaşık akış şema ve diyagramlardan faydalanılmaktadır.

10. Riske göre ayarlanmış bir kurum stratejisi yaratmak, performans ölçütlerini izlemek ve telafi politikaları seçmek

Risk ölçüsü seçim sürecinin etkileyebilecek yönetim kurulu telafi konularına izin verilmemelidir. Her ne kadar kurumlar, kendi işletmelerinin risk yönetim programını uygulamaya konulmasını desteklemek için kalitatif ve kantitatif risk ölçüm teknikleri gibi anahtar performans göstergelerini kullanmaya karar verseler de yönetim kurulu bu göstergelerin yalnızca kurumsal risk yönetimi süreci tamamlandıktan sonra seçilmelerini sağlamalıdır.

11. Kurumsal risk yönetimini mevcut kurum sistemleri ile bütünleştirmek

Bir kurumsal risk yönetimi uygulamasındaki en ileri düzeydeki safhaları belirleyebilmek için en iyi yol, riske göre ayarlanmış bir stratejiye uyumlu performans ölçütlerinin ve kurumsal risk yönetimini mevcut kurum sistemleriyle tam olarak entegre (bütünleştirme) etmekten geçmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareket edecek olursak işletmelerin risklerini belirleyebilmelerinde ve yönetebilmelerinde uygulayacakları kurumsal risk yönetimi süreç basamaklarını, Tablo-19' daki gibi 2008 ve 2015 yılları arasında yapılmış olan

çalışmaların özet halinde sunularak kurumsal risk yönetim sürecinin ana hatlarının benzer olmasına rağmen çalışmaların her bir kaynak bakımından farklılıklar göstermesi söz konusudur. Bu durumun başlıca nedeni ise, Kurumsal risk yönetiminin kendisine has bir yapısının olmaması, çeşitli yapılarda ve farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin olması ve her bir araştırmacının kendi bakış açısı doğrultusunda yapmış olduğu yorumlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 19’ da araştırılmış olan yıllara ait verilerin detaylı bir şekilde açıklaması şu şekildedir (Usman-Kaygusuz, 2019, s:113-114):

Saka (2008); kurumsal risk yönetim sürecine yönelik ortamın oluşturulmasıyla birlikte işletmelerde kurumsal risk yönetim süreci başlamış olur. Bu açıdan kurumsal risk yönetim süreci; dış ve iç unsurların belirlenmesi, kurumsal risk yönetim altyapısının oluşturulması, risk alma iştahının ve toleransının belirlenmesi, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, risk yönetim stratejilerinin seçilmesi ve sürekli izleme basamaklarından oluşur.

Arslan (2008); kurumsal risk yönetim çalışmalarının yürütülmesinde risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, risk yönetim stratejilerinin seçilmesi ve sürekli izleme basamaklarından oluşur.

TÜSİAD (2008); kurumsal risk yönetim raporuna göre, kurumsal risk yönetim sürecinin basamakları altı temel unsur olan risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi, bilgi ve iletişim ile birlikte sürecin sürekli izlenmesinden oluşur.

Günbey (2008); kurumsal risk yönetim sürecini bir “dönüşüm süreci” olarak ifade etmektedir. Dönüşüm süreci ifadesindeki amaç, geleneksel risk yönetim anlayışına göre riskleri bağımsız olarak gören ve bu bağımsız riskleri yöneten işletmelerin yerine, risklerin bir bütün olarak işletme bünyesinde ele alınarak yönetildiği kurumsal risk yönetimine bir geçiş süreci olarak bahsedilmektedir. Kurumsal risk yönetiminde iç denetiminin önemli olduğunun vurgusunu yaparak kurumsal risk yönetiminin dönüşüm sürecini diğer araştırmacılardan farklı olarak sekiz basamaktan meydana geldiğini açıklamıştır. Bunlar, hedeflerin belirlenmesi, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi ve farklı olarak risklerin transfer edilmesi ve risk yönetim eğitimi, bilgi ve iletişim ile birlikte sürecin sürekli olarak izlenmesidir.

Güneş (2009); Türkiye’deki enerji sektöründe kurumsal risk yönetiminin uygulanması hakkında yaptığı çalışmalarda kurumsal risk yönetim sürecini altı başlık altında bir araya getirmiştir. Bu başlıklara göre; risklerin belirlenmesi ve tanımlanması, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, risklere göre en uygun çözümler için stratejilerin seçimi, bilgi ve iletişim ile birlikte sürecin sürekli izlenmesinden oluşur.

Emhan (2009); kurumsal risk yönetim süreci basamaklarını, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, risk yönetim stratejisinin belirlenerek uygulanması ve sonuçlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi olarak beş başlık altında değerlendirilmiştir.

Topçu (2010); kurumsal risk yönetimi konusunu finansal sektör dışında ele alarak kurumsal risk yönetim sürecini yedi basamak olarak belirlemiştir. Bunlar kurumsal risk yönetim çerçevesinin alt yapısının oluşturulması, kabul edilebilir risk iştahının belirlenmesi, risklerin belirlenerek sınıflandırılması, risklerin önceliklendirilmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risk kontrol faaliyetleri için risk yönetim stratejilerinin seçimi ve sürecin sürekli olarak izlenerek raporlanmasıdır.

Sarpkaya (2012); çalışmasında **Günbey (2008)** gibi kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolünün olduğunu ve işletmeler için kurumsal risk yönetim sürecinin bir dönüşüm süreci olduğunu belirterek sürecin sekiz aşamalı olduğunu ifade etmiştir. Bu aşamalar, hedeflerin belirlenmesi, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklerin önceliklendirilmesi, farklı olarak risk transferi ve risk yönetim eğitimi, bilgi ve iletişim ile birlikte sürecin sürekli olarak izlenip gözden geçirilmesidir.

Marchetti (2012); kurumsal risk yönetim sürecini, iç çevre unsurlarının belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, farklı olarak olayların tanımlanması, risklerin analizi ve ölçülmesi, farklı olarak risklere karşı cevap verme, bilgi ve iletişim, sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi şeklinde sekiz aşamadan söz etmiştir.

Duran (2013); yaptığı çalışmalarda stratejik plan çalışmaları ile birlikte risk yönetim sürecinin de aynı zamanda başlatılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Kurumsal risk yönetim sürecinin, risklerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi, risklere karşı stratejilerin seçilmesi ve risklere cevap verilmesi, bilgi ve iletişim, sürecin sürekli gözden geçirilmesi olarak beş aşamada incelemiştir.

Derici (2015); çalışmalarında işletmeler tarafından kurumsal risk yönetim sisteminin uygulanmasını sağlayacak örnek bir plan oluşturmuştur. Bu iş planına göre kurumsal risk yönetimini yedi aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade edilmiştir. Bu aşamalar, işletmeler açısından iş plan takvimlerinin belirlenmesi, kilit personel ile risklerin belirlenmesine yönelik görüşmeler yapılarak işletmenin misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin gözden geçirilmesi, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçülmesi yapılarak sonuçlar ile karşılaştırılması, kurumsal risk yönetim yapısının oluşturulması, bilgilendirme ve iletişim, sürecin sürekli izlenmesi ve sürecin kalite güvencesinin ölçülmesidir. Kurumsal risk yönetim sürecini işletmeler açısından en kapsamlı bir şekilde ele almıştır.

Ekici (2015); bir kalkınma ajansında yapmış olduğu çalışma ile birlikte kurumsal risk yönetimi sürecinin uygulanmasında sekiz aşama belirlemiştir. Bu aşamalara göre; işletme iç ortam unsurlarının belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risklere karşı cevap verilmesi ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, bilgi ve iletişim, sürecin sürekli izlenmesi ve farklı olarak risk kütüğünün oluşturulması aşamalarıdır.

Olson ve Wu (2015); kurumsal risk yönetim süreci, risklerin belirlenmesi, risklerin analizi ve ölçümünün yapılması, risk yönetim stratejileri seçilerek risk tutumlarının belirlenmesi, bilgi ve iletişim, sürecin sürekli izlenmesi ve üst düzey yönetime rapor verilmesi aşamalarına ek olarak “kontrollerin belirlenmesi” aşamasına da yer vermiştir. Bu son aşamada riskler etkili bir şekilde değerlendirilir ve en uygun, en etkili tutumların belirlenmesinde rol oynar.

2008-2015 YILLARI ARASINDAKİ KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNİN ADIMLARINDAKİ DEĞİŞİMLER													
	Saka (2008)	Arslan (2008)	TÜSİAD (2008)	Günbey (2008)	Güneş (2009)	Emhan (2009)	Topçu (2010)	Sarpkaya (2012)	Marchetti (2012)	Duran (2013)	Derici (2015)	Ekici (2015)	Olson ve Wu (2015)
Dış Unsurların Belirlenmesi	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	X	X
İç Unsurların Belirlenmesi	✓	X	X	X	X	X	X	X	✓	X	✓	✓	X
Hedeflerin Belirlenmesi	X	X	X	✓	X	X	X	✓	✓	X	✓	✓	X
KRY Altyapısının Oluşturulması	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	✓	✓	X
Risk İhtahının Belirlenmesi	✓	X	X	X	X	X	✓	X	✓	X	✓	✓	X
Risklerin Belirlenmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓
Risklerin Analizi ve Ölçülmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risklerin Önceliklendirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X	X
Risk Yönetim Strateji Seçimi	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Bilgi ve İletişim	X	X	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Süreklili İzleme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 19: 2008-2015 Yılları Arasında Kurumsal Risk Yönetimi Sürecindeki Adımların

Dönüşümü (Usman-Kaygusuz, 2019, s:112)

3.3. İŞLETMELERDE KRY' NİN BAŞARI KOŞULLARI

Bir işletmenin kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile başarılı olması için önemli görülen bazı kritik faktörleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (TÜSİAD, 2008, s:85-86):

- KRY uygulamalarının kurum içerisinde serbest bir sahipliğinin tanımlanmış olması,
- Kurum içerisinde tüm personel ve çalışanın görev ve sorumluluklarının detaylı ve açık bir şekilde tanımlanması ve paylaşılması,
- Açık ve anlaşılır bir şekilde yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlar yerine faaliyetlerin gerçeklerine uyumlu çözümlerin üretilmesi,
- İş birimleri yöneticilerine risk yönetim önerilerini uygulamaya geçirmesinde yardımcı olunması,
- Tehditler kadar kurumsal risk yönetiminin fırsatlara da odaklanması,
- Kurum hedef ve stratejilerin açık olarak tanımlanması,
- Kurumsal risk profilinin akıllarda hiçbir soruya neden olmaksızın açık bir şekilde biliniyor olması,
- KRY' ne üst yönetimin sahip olması, KRY kavramının oluşmasında ve kuruma katacağı değer belirlenmesinde gerekli koşulların sağlanması ve bu koşulların tüm kurum ile paylaşılması,
- Uygulamaların sistematik bir şekilde devamının sağlanması,
- Kurum kaynaklarının yeterli düzeyde olması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından bu uygulamaların anlaşılması ve desteklenmesi,
- Genel performansların değerlendirilmesinde kurumsal risk yönetimleri performanslarının önemli bir öge olması,
- Yeterli seviyede verilecek eğitimler ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Üst yönetiminin kurumsal kültürü ve davranışsal değişimi sağlama isteği ve gücü,
- Risk yönetim metotlarını ve iş süreçlerini hızlı bir şekilde kavrayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin takip edilebilmesi için denetim mekanizmalarının kurulması,
- Uygun iletişim kanalları sayesinde başarılı uygulamaların duyurulması ve kutlanması. Risk değerlendirme sürecinin başarısına kurum çalışanlarının katkı sağlamalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden elde edilecek tasarrufların başarı hikâyelerinin kurum içerisinde anlatılmasının sağlanması,

➤ Kısa süre içerisinde çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.

Kurumsal risk yönetiminin başarıya ulaşabilmesinde öncelikle riskin ölçümü için geliştirilecek teknikler sayesinde risk karşılaştırmasının yapılması ve riskleri entegre etmek mümkün olacaktır. Ayrıca risklerin kontrolü ve yönetimi için oluşturulan politikalar ve uygulama metodolojileri kurum çerçevesinde belirlenen hedefler ile yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2003, s:6).

3.4. İŞLETMELERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ' NE İHTİYAÇ NEDENLERİ

Risklerden uzun bir süre korkulamaz veya tamamen bir şekilde kaçınılamaz fakat onları yönetebilir ve stratejilerde hayati bir element olarak görebiliriz (Donwa ve Ibadin, 2010, s:3). Ancak kurumsal risk yönetimi yaklaşımına göre, iş stratejileri ve risk yönetimini bir hizaya getirerek iş operasyonları ile risk yönetim kültürünün iç içe geçmesini sağlanabilmektedir (Collier vd., 2006, s:2).

Tarihsel bir şekilde şirketler, faiz oranı riski, hammadde riski, işçilerin tazminat parası riski, ürün dağıtım riski gibi spesifik bir risk şeklinde gösterilen her bir silo ile birlikte silolardaki tüm risklerini görebilmektedirler. Şirketler, her bir ayrı risk silosunu ve her bir spesifik risk için geliştirilen tek bir stratejiyi değerlendirmektedirler. Kurumsal risk yönetiminin amacı ise, hitap edilen bu riskler için kapsamlı bir şirket stratejisi geliştirmektir. Kurumsal risk yönetimi, şirketlere yalnızca her bir ayrı riski analiz etmeyi değil aynı zamanda değişik risklerin korelasyonunu da analiz etmeyi sağlamıştır (Davenport ve Bradley, 2000, s:26).

Piyasalarda yatırım gerçekleştiren tüm şirketler öncelikle, kâr elde etmek için bir takım riskleri kabullenmek zorunda kaldılar. Fakat şirketler, gerçekleştirdikleri yatırımın maliyeti ile almış oldukları riskin getirisi arasındaki uyumluluğu ölçebilecek yöntem olarak kurumsal risk yönetimini tercih etmektedirler. Çünkü kurumsal risk yönetimi, risk ile riskin getirisi arasındaki ilişkiyi, çeşitli risk kaynaklarının etkileşimini ve bu risk kaynaklarının olasılık ve etkisinin geniş bir şekilde anlaşılmasını sağlayan bir süreç ortaya koymaktadır (Sloan, 2007, s:2).

Kurumsal risk yönetimi, kurum genelindeki riskleri kurum hedeflerine uygun bir şekilde belirlemek, ölçmek, önceliklendirmek, kontrol altına almak, bu riskleri yönetmek ve izlemek amacıyla yürütülen sistematik bir yaklaşımdır. Bu nedenle riskler, kurumun risk iştahı göz önünde bulundurularak yönetilmelidir. Bu açıdan bakıldığında

kurumsal risk yönetimi strateji, operasyon, raporlama ve uyumluluk konularında hedeflere ulaşılmasında makul bir düzeyde güvence sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, birebir kurumlara değer yaratmak için kurumların karşı karşıya kaldıkları belirsizlikleri yönetmek ve değerlendirmek amacıyla strateji, süreç, insan, teknoloji ve bilgiyi bir araya getiren yapılandırılmış ve bir disiplin yaklaşımıdır (Yılmaz, 2007, s:61). Böylece KRY uygulamalarına sahip organizasyonlara yeni bir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Diğer bir ifadeyle; hızla küreselleşen dünyada, globalleşmenin ortaya çıkardığı yüksek rekabet ortamı, hızlı değişim, politik dengelerde sürekli yaşanan değişimler, yasal zorunluluklar ve büyük çaptaki sermaye akımları şirketleri geleneksel risk yönetiminden daha profesyonel bir risk yönetimi olan Kurumsal risk yönetimi' ne geçmeyi mecburi kılmıştır (Saka, 2006).

Kurumsal risk yönetimi, risk iştahı ve stratejileri bir araya getirme, riske cevap verme kararlarını arttırma, operasyonel sürprizleri ve kayıpları azaltma, çok yönlü ve karmaşık kurum risklerini yönetme, fırsatları arttırma ve sermayenin planlara uygun bir şekilde geliştirilmesinde bütünlük sağlar. KRY' nin bu özellikleri, kurum performansı ve kârlılık hedeflerini başarmak ve kaynakların kaybını önlemek için yönetime yardım eder (Boonsiripant ve Intayoad, 2008, s:19).

Yapılan son araştırmalara göre kurumların, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kurumsal öncelikleri içerisine koyma konusunda çok istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca daha önceki yıllarda risk yönetimi sabit varlıklar, sorumluluk gibi yalnızca sigortacılık işlemlerinden oluşan devlet kurumları ve klasik yapı ile yönetilen işletmelerde ilerleyen süreç içerisinde bu konulara yöneldikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle; 20 yıl önce birçok şirket risk yönetimini yalnızca önemli demirbaşların sigortalanması şeklinde görür iken son 10 yıl içerisinde bazı kurumlar operasyonel ve stratejik riskler gibi farklı birçok risk türlerini de kurum açısından dikkate almaya ve bunları aktif bir şekilde analiz edip yönetmeye başlamışlardır.

Kurumsal risk yönetimi, sigorta uzmanları, finansal yöneticileri, sigortacıları, muhasebecileri, iç denetçileri, risk yöneticileri gibi geniş bir yelpazeyi kapsayan profesyonelleri ilgilendirmektedir (Acharyya ve Johnson, 2006, s:1).

Kurumsal risk yönetimi altında, belirlenen gelecek olaylar, hem pozitif hem de negatif etkilere sahip olabilir ve organizasyonun maruz kaldığı bu gelecek olası olayları

yönetebilmek için değerlendirilen etkili stratejiler, risk yönetimini mevcut yönetim süreci ile birleştirmeye odaklanmaktadır (DeLoach, 2005, s:1).

Kurumsal risk yönetimi, risklerin bütün kaynaklarının farkındalığını teşvik etmek ve şirketin risk iştahı ile birlikte stratejik ve operasyonel varlıklara karşı karar almayı hizalamak için risk yönetimini geliştirmeye eğilimlidir (Baxter vd., 2011, s:2).

Kurumsal risk yönetimi, dünya genelindeki bütün endüstrilerdeki en büyük işletmeler tarafından giderek artan bir şekilde ve son yıllarda en çok tercih konusu olan bir risk yönetim tekniği olmaktadır. KRY, son on yılın risk yönetimindeki zihinsel değişimleri yansıtmaktadır. Şirket liderleri farkındadır ki, kesinlikle riskler faaliyetler boyunca değer yaratmak için kaçınılmazdır ve bazı riskler ise etkili bir şekilde kullanılır ve yönetilirse eğer değerli fırsatları bünyesinde barındırmaktadır (Ai ve Brockett, s.3).

Yükselen bir yönetim disiplini olarak, günümüz kurumsal risk yönetiminin gelişimi endüstriler ve şirketler karşısında değişir. Kurumsal risk yönetimi göreceli bir şekilde sigorta endüstrisi, finansal kurumlar ve enerji endüstrisi gibi endüstri sektörleri arasında yer alan şirketlerin genel bir alanında gelişme kaydettiği görülmüştür (Beasley vd., 2005). Bu endüstrilerde KRY uygulamaları düzenleyici gereksinimler tarafından başlangıçta teşvik edildi. Son zamanlarda ise diğer endüstrilerdeki şirketlerin çoğu ve hatta kamu sektörü, kurumsal risk yönetiminin potansiyel değerinin farkında olmakla kalmadılar ve ayrıca risk yöneticileri açısından artan bir hızla kurumsal risk yönetimi konusu yöneticilerin gündeminde ilk sıralara taşındılar (Ai ve Brockett, s.5).

Kurumsal risk yönetimine işletmelerin gereksinim duymalarını etkileyecek faktörleri iç ve dış olarak 2' ye ayırmamız mümkündür (Gültekin ve Vuruşkaner, 2011):

❖ **İç Faktörler:**

- Yönetim kurulu beklentilerini karşılamak,
- Denetim komitesi beklentilerini karşılamak,
- Sistemde meydana gelen değişimler,
- Süreçlerdeki değişiklikler,
- Organizasyon yapısındaki değişiklikler,
- Performans ölçümü,
- Üst düzey yönetimin doğru ve hızlı bir şekilde karar verebilme ihtiyacı,
- Çalışanlarla olan ilişkiler.

❖ **Dış Faktörler:**

- Yatırımcıların işletmeden olan beklentileri,
- Finansal kuruluşların beklentileri,
- Ulusal ve uluslararası sürekli değişen mevzuatlar,
- Ekonomik yapıdaki belirsizlikler,
- Teknolojik yapıdaki hızlı değişimler ve yenilikler,
- Sektör içerisindeki artan rekabet koşulları,
- Doğal afetler,
- Küreselleşme.

İşletmelerin sürdürülebilir bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımını meydana getirebilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Gültekin ve Vuruşkaner, 2011):

- ✓ Farklı düzeylerdeki hissedar beklentilerinin bir dengede bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Kurum genelinde kültür ve davranışlara, yönetim anlayışına ve iş süreçlerine oluşturulacak kurumsal risk yönetimi yaklaşımının entegre edilmesi gerekir.
- ✓ Kurumun tüm planlama süreçlerine kurum risk iştahı ve risk toleranslarının dâhil edilmesi sağlanır.
- ✓ Anahtar risk göstergelerinin tanımlanması ve izlenmesi gerekir.
- ✓ Niteliksel ve niceliksel ölçüm teknikleri sayesinde risklerin ölçülmesi ve izlenmesi sağlanır.
- ✓ Kurum risk önlemlerinin tanımlanması ve gözden geçirilmesi için fayda maliyet analizleri yapılmalıdır.
- ✓ Yeni risk tiplerinin belirlenmesi ve mevcut olan risk düzeylerinin tanımlanmasına yönelik risk analiz çalışmalarının düzenli bir şekilde tekrarlanması sağlanmalıdır.
- ✓ Organizasyon içerisinde farklı düzeyler arasındaki risk ve fırsatlara yönelik çift yönlü bilgi paylaşımı sağlanmalıdır.
- ✓ Kurum içinde etkin bir risk raporlama yapısının kurulması ve geliştirilmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamasında en iyi çalışma kriterlerini 3 ana gruba ayırmak mümkündür (Yılmaz, 2007, s:66-67):

1. En iyi stratejik çalışma kriterleri

- Kurumsal risk yönetimi için vizyon, misyon ve strateji kurmak ve geliştirmek,
- Diğer yönetim çalışmaları ve yönetim fonksiyonları içerisinde KRY' nin bütünleşmesini sağlamak,
- Bir KRY kültürü ve Organizasyonel KRY politika ve prosedürleri için geliştirilen ortak bir dil yaratmak ve terfi ettirmek,
- Şirket risk optimizasyonunu başarmak.

2. En iyi operasyonel çalışma kriterleri

- Şirket risk iştahı ve tolerans sınırını belirlemek; şirket risk profilini yaratmak,
- Açık bir iletişim ve geri bildirim sistemleri kurmak,
- Kurumsal risk yönetimi bilgi sistemlerini kurmak,
- Kurumsal risk yönetimi fonksiyon ve kurulunu kurmak,
- Bütün açıdan şirkete dayalı riskler için bir KRY iskeleti kurmak,
- Kapsamlı bir şekilde kurumsal risk değerlendirmesi ve analizi, kurumsal risk haritası ve önceliklendirilmesi yapılmalıdır.

3. En iyi finansal çalışma kriterleri

- Kurumsal risk yönetimi hakkında dış kaynaklara ulaşmak ve kullanmak,
- Modelleri, araçları ve teknikleri temin etmek,
- Kurumsal risk yönetimi çabaları, gereksinimleri ve alt yapısı için kaynak sağlamak,
- Kurumsal risk yönetimi iskeletini oluşturmak,
- Kurumsal risk yönetimini geliştirmek ve sürekliliğini devam ettirebilmek için kaynak sağlamak gerekir.

Bu saydığımız kriterler, kantitatif ve kalitatif karakterlere sahip olup başarılı bir şekilde KRY uygulamaları için, KRY uygulamalarına geçmeden önce en iyi KRY çalışma kriterlerinin seçilmesi hayati bir öneme sahiptir.

Açık bir şekilde, Kurumsal risk yönetimi geçici bir heves değildir, o hem kamu hem öncü sektörler hem de risk yönetiminin profilini arttırmaya yardımcı olmada kayda değer sigorta miktarını ve kapsamını cazibeli kılmaktadır (Barrett, 2003, s:11).

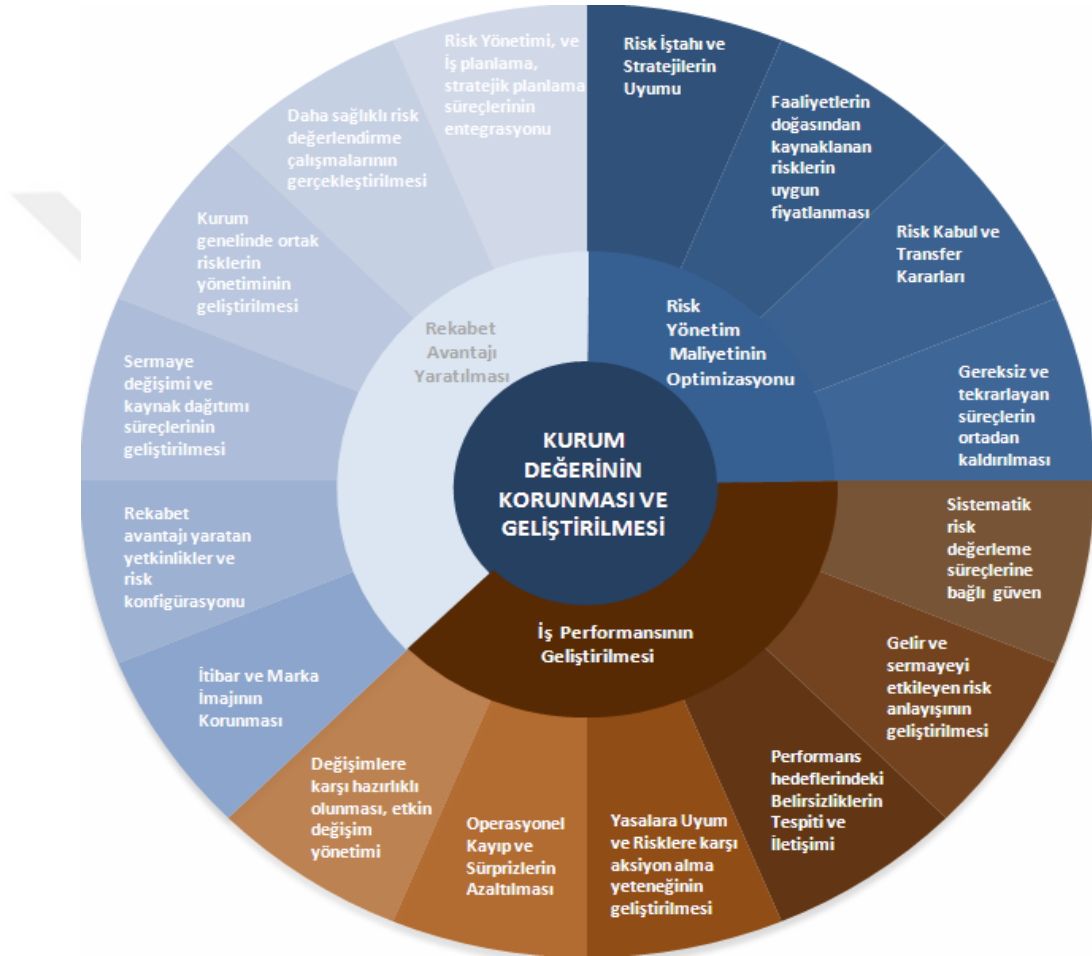
Kurumsal risk yönetiminin amacı 'risk zekâsı' terimini kurum geneline aşılmasıdır. Genellikle risk zekâsına sahip olan kurumlar:

- ▶ Risk yönetim uygulamalarını kurumun genelini kapsayacak şekilde, çok farklı sanayilerde faaliyet gösteren çok büyük kurumların çeşitli iş bölümlerindeki şirketlerinden meydana gelmiş risk yönetim siloları arasındaki bağlantıları kuran,
- ▶ Risk yelpazesinde finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, iş sürekliliği, güvenlik, gizlilik, sektörel yapı, spesifik ve rekabet riskleri gibi tüm risklere hitap edebilecek şekilde risk yönetimi stratejilerini bünyesinde bulunduran,
- ▶ Risk değerlendirme ve analiz süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemine ek olarak ‘savunmasızlık’ kavramına da dikkat eden,
- ▶ Risk yönetim yaklaşımlarında risk olaylarını yalnızca tek tek değerlendirmeyip, birden çok riskin birbirleriyle olan etkileşimlerini irdeleyerek risk senaryoları üreten ve bu senaryolara karşı tutumları planlayan,
- ▶ Kurumsal kültür yapısına risk yönetimi kavramını aşıl原因 ve böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önünde bulundurarak hazırlayan,
- ▶ Yalnızca risklerden kaçınmaya odaklanmamış, bununla birlikte kurum açısından hissedar değeri yaratma adına doğru riskleri doğru zamanda almaya odaklanmış risk yönetim felsefesini kurum bünyesine yaymış olan kurumlardır (Tekgöl, 2007, s:4).

3.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ’ NİN İŞLETMELERE FAYDALARI

Bir kurumun belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla o kurumun risklerini yönetmesine kurumsal risk yönetimi çok büyük bir katkı sağlamaktadır (IIA, 2009, s:2). Ancak, KRY’ nin kuruma sağladığı gerçek faydanın değerini kesin olarak belirlemek neredeyse imkânsızdır. Çünkü kârın artmasını veya maliyetlerin azalması gibi para birimi ile ölçümü sağlanan faydalar hariç diğer ölçülemeyen fayda unsurlarının belirlenmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin; bir işletmenin üst yönetimi tarafından otomatik yangın sisteminin kurulmasına karar vermeleri durumunda eğer bir yangın çıkması durumunda bu sistem işe yararsa faydasını göreceklerdir ancak yangın çıkmama olasılığına karşı bu sistemin herhangi bir faydası söz konusu olmayacaktır. Bu sebeple kurumların üst yönetimi tarafından alınmış bir karar sonucu kurumsal risk yönetimi uygulamalarından kısa bir sürede bir fayda beklentisi içerisinde olunmamalıdır. KRY’ nin işletmelerdeki faydası bazı alanlarda anında görülür iken bazı alanlarda çok daha ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilir (TÜSİAD, 2008, s:81).

Kurumsal risk yönetimi, kurumlarda oluşan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme yeteneklerini geliştirmektedir. KRY, olayların tanımlanmasında, ölçülmesinde, önceliklendirilmesinde ve ortaya çıkan risklere karşı önemli hedefleri, ilgili projeleri ve günlük operasyonları dikkate alarak gereken tepkilerin verilmesinde, şirket büyüklüğüne ve misyonuna bakılmaksızın, tüm kurumlara kapsamlı ve sistematik bir şekilde yardımcı olan bir yaklaşımdır. Aşağıdaki Şekil-27' ye göre kurumsal risk yönetiminin kurumlara sağladığı faydaları gösterilmektedir.



Şekil 27: Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

(Saka ve Uğural, Kurumsal Risk Yönetimi, 17 Mart TÜSİAD Sunumu, s:19)

KRY, kurumun hissedar değerini yükseltmek için alabileceği veya almak istediği risklerin seviyesinde, performans ve kârlılık hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırırken, kaynak kaybını önlemekte, etkili raporlama ve yasal mevzuatlara uyumu garanti altına almaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, kurumun performansını artırma ve riskleri optimize etme açısından özel eylem adımlarını belirlemekte kullanılırsa eğer bir stratejik rekabet

avantajı yaratabilir. Ayrıca öncelikli olarak belirlenmemiş fırsatlar ve riskler ile ilişkili potansiyel ayarlamaları da belirleyerek iş stratejilerini etkileyebilir (KPMG, 2001, s:18).

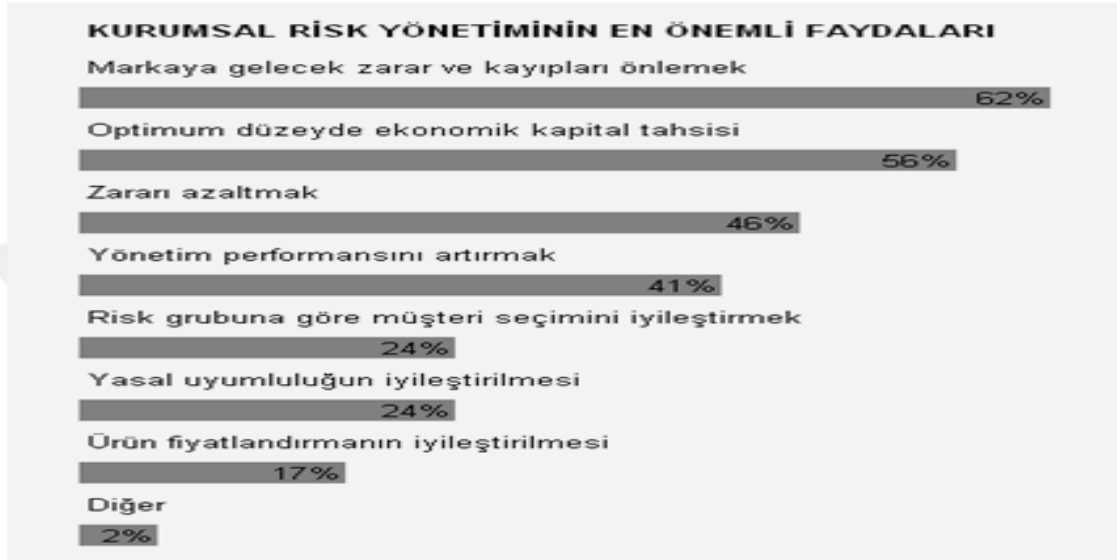
Kurumsal risk yönetimi sistemini meydana getirirken bir kurumun bu sistemden bekleyeceği faydalar aşağıdaki gibidir (Günbey, 2008, s:103-104):

- Hızlı ve etkili karar almanın ve planlamanın daha dikkatli hazırlanması ve daha güvenilir temellere oturtulması,
- Sürdürülebilir kârlılığın ve büyümenin sağlanması,
- Sürprizlerin ve kayıpların minimum seviyeye indirilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve alınan riskler ile uyumlu olması,
- Yatırımcıların ilgisinin yükseltilmesi,
- Etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arasındaki iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet etme gücünün artırılması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha verimli tahsisi ve kullanımı sayesinde kaynak israfını önler,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi,
- Menfaat gruplarının güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uyumun devamlılığının sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesidir.

Kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının verimliliğine bağlı olarak KRY'nin kuruma sağlayacağı yararlar da değişiklikler gözlemlenebilir. Kurumsal risk yönetimi sisteminden maksimum yarar elde etmek için, bir kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir biçimde belirlemeli, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmeli ve faaliyetlerini bu sisteme göre yönetmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2008, s:82).

2008 yılında Economist' in yapmış olduğu bir araştırmada kurumsal risk yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki Şekil-28' e göre düzenlenmiştir. Bu

araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık % 62' lik payı işletme marka ve değerine gelebilecek herhangi bir zarar söz konusu olduğunda kurumsal risk yönetiminin faydasının olacağı görüşündedir. Kurumsal risk yönetiminin bir diğer önemli faydası da 2008 yılında Dünya' da meydana gelen finansal krizler nedeniyle araştırmaya katılan işletmelerin % 56' lık bir kısmının optimum düzeyde ekonomik sermaye tahsisatının ne denli önemli olduğu konusunu anlamalarına yardımcı olmuştur.



Şekil 28: Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar (Economist, 2008)

Kurumsal risk yönetimi, işletmelere risk alma istekleri kapsamında risklerini yönetmelerine yardım etmek ve bu işletmelere dört temel (Stratejik, Operasyonel, Raporlama ve Uygunluk) gruptaki hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için makul bir düzeyde güvence vermektedir (PWC, 2006, s:15). Ancak bir işletme bu sonuçları elde etmesi karşılığında, işletme yönetimi aşağıdaki konularda kabiliyetlerini geliştirir:

- **Büyüme, risk ve getiri bağlantısı:** kurumsal risk yönetimi sayesinde işletme yönetimi, şirketlerin oluşum süreçlerini belirlemede ve ayrıca şirket büyüme ve getiri hedeflerine göre risklerin analiz edilmesinde ve risk toleranslarının ayarlanması kapasitesine sahip olur.
- **Kaynakların optimizasyonun sağlanması:** İşletme yönetiminin kaynakları daha verimli bir şekilde planlaması sayesinde sermayeye olan ihtiyacın azaltılmasını sağlamaktadır ve sermaye tahsisini geliştirmektedir.
- **Fırsatlardan yararlanmak:** İşletme yönetimi için, olumlu oluşumların getirdiği fırsatları belirlemekte ve yakalamakta daha hızlı ve verimli olması için destek sağlamaktadır.

- **Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların azaltılması:** Şirketlerin potansiyel olumsuz oluşumlarının belirlenmesinde kurumsal risk yönetimi; riskleri analiz etmelerine ve gerekli tepkileri meydana getirmelerine yardım etmekte ve bu sayede beklenilmeyen durumlardan kaynaklanacak maliyetleri ve kayıpları önlemektedir.
- **Yüksek gizlilikle raporlama:** Makul ve ilgili şirket içi ve dışı bilgilerin, vaktinde hazırlanmasını sağlamaktadır.
- **Yasa ve düzenlemelere uygunluk:** Yasa ve düzenlemelere uyumun güven altına alınmasının desteklenmesi ve varsa uyumsuzluk risklerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

3.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİM STANDARTLARI

Son yıllarda ABD ve AB ülkelerinde risk yönetimi ve denetim zaafiyetleri sonucu yaşanan küresel finans krizlerinin yarattığı büyük etkiler kurumsal risk yönetiminin önemini çok ciddi bir şekilde gündem konusu haline getirmiştir. Ayrıca Dünya’ da olduğu gibi Türkiye’ de de birçok örneklerine rastladığımız kurumsal varlıkların, itibar ve güvenin yok olması karşısında yönetici ve yönetim kurulları için ödedikleri bedeller çok daha pahalı olmuştur. Bu sebeple, küresel rekabet içerisinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen kurumların hem mevcut varlıklarına hem de gelecekteki büyüme hedeflerine ve sermaye gereksinimlerine ait riskleri en etkin ve verimli şekilde yönetebilmeleri için kurumsal risk yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Uzun, 2010, s:1).

Uluslararası piyasalarda artan rekabet ortamına uyum sağlamaları açısından kurumsal risk yönetime dayalı olarak birçok ülke kurumları tarafından yasal düzenlemeler ve standartlar oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları: COSO, SOX, Avrupa Birliği 8. Direktifi, AS/NZS 4360-2004, BASEL II, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, S&P Kurumsal Risk Yönetim Kriteri, FERMA Risk Yönetimi Standartları ve Ülkemizdeki TTK, SPK ve BDDK düzenlemeleridir.

3.6.1. Dünya’ da Kurumsal Risk Yönetim Standartları

Dünya genelinde yaşanan şirket skandalları ile birlikte gerek şirket hissedarlarının büyük zararlara uğraması gerekse finans piyasalarının bu durumdan etkilenmesi sebebiyle başta ABD olmak üzere birçok ülke risk yönetimi konusunda çeşitli standartlar ve yasalar belirlemiştir. Bu standartlar içerisinde en çok kabul gören ve yaygınlaştırılmış yasal düzenlemeleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

3.6.1.1. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Standartları

COSO, 1985 yılında hileli mali raporları ortaya çıkarmak için özel sektör tarafından kurulmuş gönüllü bir kuruluştur (Duman, 2006, s:11).

1992 yılında COSO tarafından “İç Kontrol Çerçevesi” ve birçoğu organizasyonlarda yaygın şekilde kullanılan özet halindeki “Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi” 2004’ te yayımlanmıştır. Bu çerçeve temel bileşenleri tanımlar, yaygın bir dil ileri sürer, açık yön sağlar ve kurumsal risk yönetimi için rehberdir (Ferkolj, 2010, s:21). Ayrıca 2004 COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, bir kurum için şu anda kabul edilen risk yönetim çözüm yollarını kıyaslama aracı olarak değerlendirmede ve kurumsal risk yönetim uygulaması için doğru bir yol haritası çizmede temel kaynak olma özelliği taşımaktadır (Simkins ve Ramirez, 2008, s:584).

1980’ li yıllarda meydana gelen firma denetim başarısızlıkları sonucunda, iç kontrolü yeniden tanımlama ve iç kontrol sisteminin etkinliğini belirleyebilmek için COSO-The Committee Of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi) standartları oluşturulmuştur. Komiteyi meydana getiren kuruluşlar arasında AICPA (Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü), AAA (Amerikan Muhasebeciler Birliği), FEI (Uluslararası Finans Yöneticileri), IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) ve IMA (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) yer almaktadır (Günbey, 2008, s:66).

COSO standartlarının amacı, kurum yönetimi ve ilgili kişilerin kurum içerisindeki faaliyetlerinin daha iyi kontrol edilmesine yardımcı olmaktır. COSO standartlarıyla her türdeki ve büyüklükteki kurumların kendi iç denetimlerini değerlendirebilmelerini, yasa koyucular ve eğitimler için de önemli bir hareket noktası sağlayabilmesinde çoğunluk tarafından kabul edilen bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır (Günbey, 2008, s:66).

3.6.1.2. SOX (Sarbanes-Oxley) Kanunu

2000’ li yılların başında Amerikan borsasında işlem gören ve dünyanın sayılı şirketleri arasında yer alan Enron (2001) ve Worldcom (2002) şirket skandalları sebebiyle sermaye piyasalarına, şirket yönetimlerine, mali raporlara ve bu şirketleri denetlemekle sorumlu olan bağımsız denetim kuruluşlarına güvenin azalmasına neden olmuştur (Çatıkkaş vd., 2012, s:35).

Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerini iyileştirmek ve etkin kurumsal yönetimi desteklemek amacıyla Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası veya diğer adıyla Sarbanes-Oxley Kanunu, Paul Sarbanes ve Mihael Oxley adlı iki senatörün hazırladıkları ve ABD’ deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin hepsini de kapsayacak şekilde oluşturulan kanun 30 Temmuz 2002’ de imzalanmıştır (Üzümcü, 2007, s:26).

Sarbanes-Oxley Kanunu; Halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulmasını, denetim firmalarının bağımsız olmasını, şirketlerin sorumluluklarını, mali açıdan bilgilerin arttırılmasını, analist çıkar çatışmalarını, komisyon kaynaklarını ve yetkilerini, çalışmalar ve raporlarını, kurumsal ve suç unsuru bulunan suiistimal sorumluluklarını, beyaz yakalıların suçları ile ilgili cezaların yükseltilmesini, kurumsal vergi iadelerini ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konularını kapsamak üzere 11 temel yasadana meydana gelmektedir (Güneş, 2009, s:54).

Bu yasaya göre, denetim konularını içermekle birlikte, yasada finansal uygulamalar ve kurumsal yönetimi düzenlemek için birçok önemli yasal değişiklikler kabul edildi. Bu kabul edilen sıkı yeni kurallar ile birlikte kanunlara göre şirketin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirerek yatırımcıların korunması hedeflenmektedir (Ferkolj, 2010, s:23).

Sarbanes-Oxley Kanununa göre denetim komitesinin sorumlulukları arasında iç kontroller, kamuya açıklanan finansal raporlama ve bağımsız dış denetim konusu yer almaktadır. İç kontrol sorumluluğu; şirket üst yönetimi, bağımsız dış denetçi ve iç denetçiler arasında paylaşılırken dış denetim sorumluluğu; üst yönetim, denetim komitesi ve bağımsız denetçiler arasında paylaşılmaktadır (Alagöz, 2008, s:114).

ABD’ de yaşanan Enron ve Worldcom gibi büyük şirketlerde yaşanan skandallardan sonra çıkarılan Sarbanes-Oxley Kanunu’ nun 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ait kontrollerin belgelere dökülmesi ve değerlendirilmesi mecburi kılınmış ve ayrıca kontrollerin yürütülmesinden şirket yöneticileri doğrudan sorumlu tutulmuşlardır (Üzümcü, 2007, s:26).

Sarbanes-Oxley Kanunu kapsamında yer alan şirketlerde;

- ✓ Şirket yönetimini daha çok hesap verebilir bir duruma getirerek daha kurumsal bir yönetim yapısı oluşturmak,

- ✓ Şirketin muhasebe ve finansal şeffaflık düzeyini yükselterek yatırımcıya doğru, zamanında, ayrıntılı ve anlaşılabilir finansal bilgi sunulmasını sağlamak,
- ✓ Şirketleri denetleyen kamu kurumlarının ve bağımsız yetkililerin görev ve sorumluluklarını arttırmak,
- ✓ Şirket yönetimi, denetçisi ve danışmanları arasındaki çıkar çatışmalarını ortadan kaldırmak,
- ✓ Denetçiyi daha güçlü bir konuma getirmek, denetleme kuruluşlarını da denetleyebilecek bir kurumu faaliyete geçirmek,
- ✓ Şirketlerin uyum sağlayabilecekleri muhasebe standartlarını geliştirmek, gibi bazı hedeflere yer vermektedir (Üzümcü, 2007, s:26-27).

İç denetimleri geliştirmek için SOX düzenlemelerini inşa etmeye çabalayan firmalar, esas iç kontrol sistemine dayalı ve kapsamlı kurum risklerinin analizini yeteri kadar yapabilmelerinden dolayı günden güne Kurumsal Risk Yönetime (KRY) uyum göstermeye başlamışlardır (Tseng, 2007, s:2).

3.6.1.3. EU (Avrupa Birliği) 8. Direktifi

Muhasebe raporları üzerinde yasal olarak denetim yapan denetçilerin sorumlulukları ve mesleki standartları ile ilgili 84/253/ECC sayılı 8. Direktif 10 Nisan 1984 yılında kabul edilmiştir. Bu 8. Direktifin amacı, yasal denetçi olarak çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve AB' ne üye ülkelerde denetime ilişkin yasal düzenlemelerin sağlanmasıdır. AB' ne üye ülkelere 1988 yılına kadar 8. Direktif doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmaları için süre tanınmış ve bu direktif 1 Ocak 1990 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Güneş, 2009, s:57).

AB 8. Direktifi ile üye ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin finansal raporlarının yasal denetimlerini yürütme ve denetimler ile AB normlarının gerektirdiği doğrulama derecesinde yıllık faaliyet raporlarının yıllık hesaplara uygunluğunun doğrulanması amaçlanmıştır. AB 8. direktifi; kapsam, yetkiye ait kurallar, mesleki kurallar, mesleki dürüstlük ve bağımsızlık, açıklık ve son hükümler olmak üzere beş kısımdan meydana gelmektedir (Güneş, 2009, s:57).

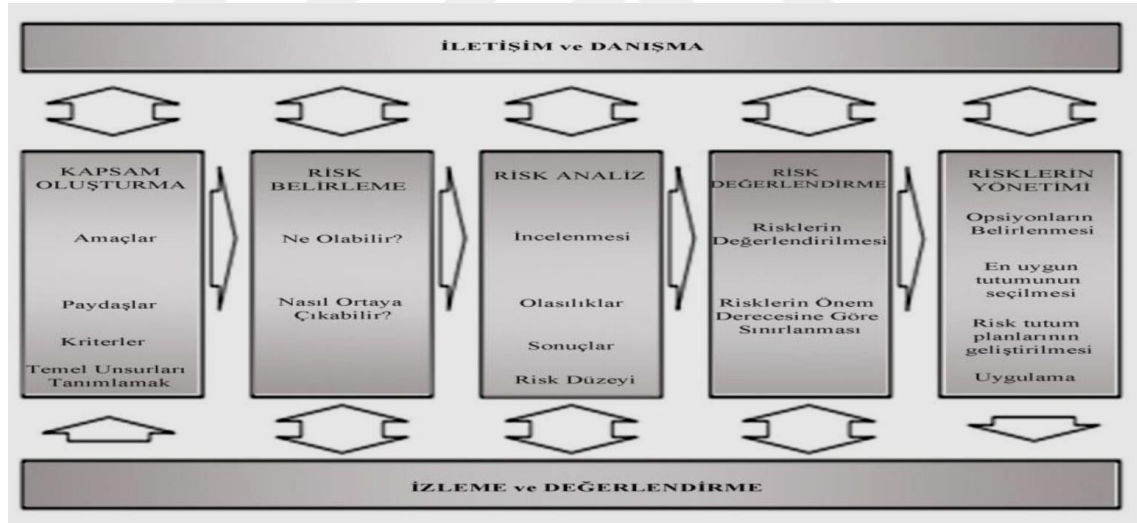
3.6.1.4. AS/NZS (The Australian/ New Zealand) 4360-2004 Standardı

AS/ NZS Standardı Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee OB-007 tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve 2004 yılında güncellenmiştir. Bu standart, risklerin yönetilmesinde ve belgelendirilmesinde Dünya genelinde ilk resmi ve

çok koruyucu bir standart olup risk yönetimi için önemli bir rehber niteliğindedir. AS/NZS Standardına göre, risk yönetimi, iyi bir yönetimin parçası olup, var olan uygulama ve iş süreçlerine en iyi şekilde uyum sağlayarak sürekli kendini geliştiren bir yönetim sürecidir (Topçu, 2010, s:21).

AS/NZS 4360 anlaşılması kolay ve esnek olup risk yönetimi için tekrarlayan beş önemli adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şöyledir (Topçu, 2010, s:22):

- 1.) **İçeriği saptamak:** Ele alınan risklerin saptanması, başka bir ifadeyle hangi sistemlerin önemli olduğunu belirlemek,
- 2.) **Risklerin belirlenmesi:** Ele alınan risk yönetim sistemi içerisinde hangi risklerin mevcut olduğunun tanımlanması,
- 3.) **Risklerin analizi:** Risklere bakmak ve varsa eğer destekleyici kontrolleri belirlemek,
- 4.) **Riskleri hesaplama:** Artan riskleri belirlemek,
- 5.) **Riskleri ele alma:** Şirketler tarafından seçilecek risklerin azaltılması için riskler değerlendirirken izlenecek metodun tarif edilmesidir.



Şekil 29: AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Kızılboğa, 2012, s:86)

AS/NZ 4360 standardı risklerin, yeterli yeteneklere sahip risk yönetim grupları tarafından belirlendiğini, analiz edildiğini ve yine bu gruplar tarafından ele alındığını varsaymaktadır. Bu nedenle standardın uygun olup olamayacağı durumlarda söz konusudur. Örneğin, geleneksel bir yöntem kullanmayı tercih etmiş bir şirket, risklerini yönetmesi açısından bu standardı uygulayabilirken, uluslararası çapta birçok risk yöneticisi ve kurum da bu standardı kullanmayı tercih edebilmektedir (Güneş, 2009, s:61).

3.6.1.5. BASEL II

Basel Komitesi, para ve bankacılık sisteminde meydana gelen çöküşler nedeniyle bankacılık alanında yeni düzenlemeler ve denetimlerine yönelik uygulamalar üzerine çalışmalar yapmak için 1974 yılında 10 ülkenin Merkez Bankası başkanları bir araya gelmişlerdir (Babuşcu, 2000, s:11).

Basel I anlaşması, piyasa risklerinin analiz edilmesi için 1988 yılında Basel Komitesi tarafından yayınlanmıştır. Ancak kısa sürede piyasalarda meydana gelen gelişmeler sebebiyle Basel I standartları yetersiz kalmış ve Basel II standartları oluşturulmuştur (Güneş, 2009, s:58). Basel II, uluslararası bankalar ve finans kurumlarını ilgilendiren kredi ve faaliyet risklerinin yönetimini ele almak için 2004 yılında kurulmuştur. Basel II' ye göre, etkin ve verimli çalışma sistemi işleyişinin nasıl sürdürülmesi gerektiği hakkındaki yasalar, ayrıca kurumlar için risk yönetimi uygulamaları konusunda da yardımcı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, Basel II' de kurumların faaliyet, kredi ve piyasa riskleri ile karşı karşıya kaldıklarında bu durumlarını kamuya bildirdikleri zaman hisse sahipleri ile bu kuruma yatırımda bulunacak yatırımcılar da maruz kalabilecekleri riskler konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilme imkânı bulabileceklerdir (Üzümcü, 2007, s:63).

Basel II; asgari sermaye yükümlülüğü, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplini olarak birbirini destekleyici üç yapısal bloktan meydana gelmiştir. Basel II ile finansal sistemlerde güven ve sağlamlığın yükseltilmesi, rekabet eşitliğinin sağlanması, riskin ele alınmasında daha kapsamlı ve risk odaklı yaklaşımların ortaya koyulması ve tüm önemli bankalara erişimi sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece Basel II ile şirketlerde risk yönetimi kültürünün de gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlanacaktır.

3.6.1.6. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)' ye üye olan ve olmayan ülkelerde kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveleri değerlendirmek ve geliştirmek için yardımcı olmaktadır (KYD, 2005, s:9).

OECD' nin temel kurumsal yönetim ilkelerine göre; çalışanlar, hissedarlar, mal ve hizmet tedarikçileri ile müşteriler gibi tüm 3. şahıs ilgililerin haklarının da korunması amaçlanmıştır (Üzümcü, 2007, s:36).

OECD kurumsal yönetim ilkelerini, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmıştır. Dünya Bankası ise, kurumsal yönetim ilkelerini; bir işletmenin emek gücünü ve finansal sermayeyi kontrol etmesine, verimli olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesine ve böylece ait olduğu toplum değerlerine saygı gösterirken, paydaşlarının da haklarının korunmasına ve ayrıca şirketler için ekonomik değer katkısını sağlayacak her türlü yasal düzenlemeler olarak tanımlamıştır (Çatıkkaş vd., 2012, s:18).

OECD ülkelerinin 2004 yılında açıkladıkları Kurumsal Yönetim İlkeleri' ne göre (KYD, 2005, s:13-20);

- Şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmek, yasalara uygun olmak ve çeşitli denetim, düzenleme ve yürütme amaçları arasında sorumluluk dağılımını açıkça belirlemek,
- Hissedarların haklarını korumak ve bu hakların kolayca kullanılabilmesini sağlamak,
- Azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlara eşit davranılmasını güvence altına almak,
- Menfaat gruplarının haklarını kanunlarda veya ikili yapılan anlaşmalarda belirtilen şekilde tanımak,
- Kurumların finansal durumları, performansları, mülkiyetleri ve idareleri dâhil olmak üzere kurumla ilgili gereken tüm maddi konularda doğru zamanda açıklamalar yapılmasını sağlamak,
- Kurumun stratejik rehberliği, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimi ve yönetim kurulunun, kuruma ve hissedarlarına karşı hesap verilebilirlik yükümlülüğünü taşımaları gerekmektedir.

OECD' nin yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, günümüzde şirketlerin piyasalar tarafından tutarlı bir biçimde finanse edilebilmeleri için neredeyse olmazsa olmaz bir durum haline gelmiştir (Üzümcü, 2007, s:19).

3.6.1.7. S&P (Standard & Poor' s) Kurumsal Risk Yönetim Kriteri

Standard & Poor' s Derecelendirme Servisi, Ekim 2005' te sigortacıların derecelendirmesindeki süreç analizine, Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)' ni yeni bir değerlendirme kriteri olarak ilave ettiğini duyurdu (Ingram, 2006, s:14). Bu sayede etkin bir kurumsal risk yönetimine sahip kurumlarda, derecelendirme kuruluşlarından alacakları derece puanları üzerinde çok olumlu bir etki yaratacaktır.

S&P, 2004 yılından beri bankalar başta olmak üzere sigorta şirketleri ve diğer kurumlar için KRY faaliyetlerinin kalitesini değerlendirmek amacıyla yaklaşık yüz farklı faktör kullanmakta ve derecelendirme notunu verirken de bu değerlendirmeyi dikkate almaktadır. Böylece S&P, genel olarak yönetim analizlerini geliştirmeyi, kurumların farklı zorluklar karşısında stratejilerini nasıl belirlediklerini ve geleceğe yönelik derecelendirme yapılması sırasında nelerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda yardımcı olur (Güneş, 2009, s:66).

3.6.1.8. FERMA Risk Yönetimi Standartları

Türkiye Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD)' nin ve birçok Avrupa ülkesinin önde gelen risk yönetim derneklerinin bir araya gelerek oluşturmuş oldukları önemli bir federasyondur. FERMA- Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu tarafından yayınlanan FERMA Risk Yönetimi Standardı, İngiltere Risk Yönetim Enstitüsü (The Institute of Risk Management- IRM), Sigorta ve Risk Yöneticileri Derneği (The Association of Insurance and Risk Managers- AIRMIC) ve Kamu Sektörü Risk Yönetimi Ulusal Forumu (The National Forum for Risk Management in the Public Sector- ALARM) kurumlarının bir araya gelerek çalışmalarından meydana getirdikleri bir standarttır (Topçu, 2010, s:23).



Şekil 30: FERMA Risk Yönetim Süreci (FERMA, 2003, s:5)

Şekil-30' a göre FERMA Risk Yönetimi Standardı beş temel unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar şunlardır (FERMA, 2003, s:6):

1) Risk Değerlendirmesi: Risk Değerlendirmesi, ISO/IEC Guide 73 belgesinde risk analizi ve risk değerlemenin genel süreci olarak tanımlanmıştır.

2) Risk Analizi:

i)Risklerin Belirlenmesi: Bir kurumun belirsizliğe ne kadar maruz kaldığını göstermeyi amaçlar. Bu amaç, kurumu, faaliyet gösterdiği piyasayı, içinde bulunduğu yasal, sosyal, siyasi ve kültürel ortamı yakından tanımayı sağlamaktadır. Risklerin belirlenmesinde, kurum içerisindeki önemli olan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerle birlikte ortaya çıkabilecek bütün risklerin tanımlanabilmesi için sistematik bir yaklaşım ile yürütülmelidir. Bu faaliyetlerle ilişkili tüm sapmalar ve değişkenler açık olarak belirlenmeli ve sınıflandırılmalıdır (Topçu, 2010, s:24).

ii)Risklerin Tanımlanması: Risklerin tanımlanmasındaki amaç, belirlenmiş risklerin yapısal bir tablo yardımıyla gösterilebilmesidir. Kapsamlı bir risk belirleme, tanımlama ve değerlendirme süreci için iyi tasarlanmış bir yapı gerekmektedir. Tabloda listelenmiş her bir riskin olasılık ve etkisi dikkate alınarak daha ayrıntılı incelenebilen ana riskleri önceliklendirilebilir. Bu temel riskler, iş faaliyetleri ve karar alma ile ilgili riskler, stratejik, proje/taktik ve operasyonel riskler olarak sınıflara ayrılabilir.

iii)Risklerin Tahmin Edilmesi: Risk tahmini, risklerin gerçekleşme olasılığı ve olası etkileri bakımından kantitatif, yarı kantitatif ya da kalitatif olarak gerçekleşebilir. Örneğin, tehditler (olumsuz eğilimli riskler) ve fırsatlar (olumlu yönde riskler) açısından etkiler yüksek, orta ya da düşük olabilir. Olasılık, yüksek, orta ya da düşük olabilir ancak tehditler ve fırsatlar açısından tanımları uygun şekilde uyarlamak gerekmektedir.

3) Risk Profili: Risk analizi sürecinden elde edilen sonuç, her riske önem derecesi atanmasını sağlayan ve risk yönetim çalışmalarını önceliklendirmek için risk yönetim aksiyonu bir araç olarak kullanılmaktadır.

Risk yönetim aksiyonu, riskin değiştirilmesi için ölçülerin seçilmesi ve uygulanması sürecidir. Risk yönetim aksiyonunun ana ögesi risk kontrolü azaltmasıdır. Ancak, bununla birlikte, riskin göz ardı edilmesi, riskin transfer edilmesi ve riskin finansmanı gibi unsurları da içerir. Risk analizi süreci, yönetimin dikkat etmesini gerektiren riskleri belirleyerek organizasyonun etkin ve verimli operasyonuna katkıda bulunur. Risk kontrol aksiyonlarının organizasyona olan potansiyel yararı göz önünde bulundurularak önceliklendirilmesi gerekmektedir.

4) Risklerin Raporlanması ve İletişim: Bir organizasyon içerisindeki değişik seviyeler için, risk yönetimi sürecinde farklı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Aynı şekilde, bir şirket, risk yönetimi politikaları ve amaçlarına ulaşmadaki verimliliği konusunda hissedarlarını

düzenli bir şekilde bilgilendirilmelidir. Hissedarlar, bir organizasyonda, kamu işleri, insan hakları, işçi hakları, sağlık ve güvenlik ve çevre konuları gibi finansal olmayan konuların etkin yönetimine günümüzde daha fazla önem vermektedir.

5) Risk Yönetimi Sürecinin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi: Etkin bir risk yönetimi sürecinde, risklerin açık olarak tanımlanması, analiz edilmesi ve uygun kontrol ve aksiyon planlarının uygulanması için bir raporlama ve gözden geçirme yapısına gereksinim duyulur. Gelişme fırsatlarının belirlenmesi için politika ve standartların düzenli denetimi yapılmalı ve standartların performansları gözden geçirilmelidir.

3.6.2. Türkiye’ de Kurumsal Risk Yönetim Standartları

Ülkemizde, Dünya ve AB ekonomisi ile bir bütünlük sağlanabilmesi, yüksek ve sürdürülebilir büyüme hedefleriyle birlikte ekonomik istikrarın devamının sağlanabilmesi amacıyla şirketlerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine bağlı olarak kalması için birçok kanun ve yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasal düzenlemeler aşağıda açıklanacak olan TTK, banka dışı halka açık işletmeler için SPK ve bankalar için BDDK düzenlemeleridir (Çatıktaş vd., 2012, s:2).

3.6.2.1. Türk Ticaret Kanunu (TTK) Düzenlemeleri

Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısı; kurumsal yönetim ilkeleri, denetim komitesi, uluslararası muhasebe standartları ve iç denetim ile ilgili günümüzde geçerliliği olan düzenlemeleri kapsamaktadır. (Pehlivanlı, 2008, s:41).

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte, hisse senetleri borsada işlem görmekte olan kurumlara “Risklerini erken saptamaları ve yönetebilmeleri” için uzman bir komite kurmaları zorunluluğu getirilmiştir. Diğer bir ifadeyle; Yeni Türk Ticaret Kanunu 378. Madde ile birlikte; “hisse senetleri borsaya açılmış şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhis edilmesi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü olacaktır” şeklindedir (Yılmaz, 2012, s:3). Bu düzenleme ile kurumun varlıklarının korunması, gelişmesi ve devamlılığının garanti altına alınması amaçlanmakta, yönetim kurullarına bu amaçla konusunda uzman bir komite kurulması, erken teşhis sisteminin oluşturulması ve bu sistemin sürekliliği için birçok sorumluluk yüklenmektedir (Uzun 2011, s:3).

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan konular şunlardır (Güneş, 2009, s:60):

- Dünya ile paralel kavramlar:
 - Uluslararası finansal raporlama
 - Risk yönetimi
 - Bağımsız denetçilerin denetlenmesi
 - Bağımsız denetim
 - KOBİ' lerde raporlama ve denetim
 - Kurumsal yönetim
- Vergi uygulamalarında beyanname üzerinde düzeltme imkânı,
- Her şirketin denetlenmiş raporlarını kendi web sitelerinde yayınlama zorunluluğu,
- TMS/ TFRS' ye göre şirketlerin ticari defterlerini tutmaları,
- Denetim raporlarında Genel Kurulun karar almasını kolaylaştırması açısından “olumlu görüş” içerme zorunluluğu bulunmaktadır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu içinde yer alan risk yönetimi konusunda şu bilgiler yer almaktadır (Saka, 2006, s:21);

- ❖ Risklerin erken teşhis edilmesi, önlenmesi ve yönetimi için risk yönetimi komitesi kurulmalıdır.
- ❖ Risk yönetimi komitesinin görevi, denetim komitesinden farklı olarak yalnızca risklere odaklanmaktadır.
- ❖ Denetim geçmişe yönelik bir tespit sağlarken, risk yönetimi gelecek ve geleceğin yorumlanması ile ilgilenmektedir.
- ❖ İşletme yönetimi ve yönetim kurulunu sürekli risklere karşı uyanık tutmak ve gerekmesi durumunda acil önlemlerin alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

3.6.2.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve BDDK Düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ülkemizde ilk yapılan düzenlemede hisse senetleri borsada işlem gören kurumların ortaklıklarda başlayan ve daha sonra yapılan Bankacılık Kanunu ve BDDK düzenlemeleri ile bankacılık alanında zorunlu denetim komitesi uygulaması da risk yönetimi konusunda yönetim kurullarına sorumluluklar getirmektedir (Uzun 2011, s:3).

Ülkemizde Enron, Xerox, Parmalat ve Worldcom gibi mali skandalların yaşanmaması için Sarbanes-Oxley Kanununa paralel olarak SPK' nın Seri: X No:19 Tebliği ile bu hükümler Türkiye'de uygulanmaya geçmiştir (Güneş, 2009, s:54). Bu tebliğe göre; halka açık şirketlerin zorunlu olarak oluşturdukları denetimden sorumlu komitelerin, iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğini gözetleme, finansal bilgilerin yıllık ve ara finansal raporların kamuya açıklanması, iç kontrol sistemi ile ilgili

şikâyetlerin incelenmesi ve sonuca bağlanması, kamuya açıklanacak yıllık ve ara mali tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklık yönetim kuruluna yazılı görüş bildirme gibi sorumlulukları yerine getirme süreçlerinde her zaman iç denetim biriminin çalışmalarına ve katkısına ihtiyaçları olacaktır (Alagöz, 2008, s:120-121).

Türkiye’ de BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu)’ nın 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin amacına göre; bankaların karşı karşıya kaldıkları risklerinin takip edilmesini ve kontrolünü sağlamak için kuracakları iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerine ait esasları belirlemektir (Korkut, 2004, s:5).

3.7. 2017 YILI COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİM GÜNCELLEMESİ

COSO, Amerika’da beş önemli meslek birliği olan Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors- IIA), Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants- AICPA), Amerika Muhasebeciler Birliği (American Accounting Association- AAA), Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants- IMA) ve Uluslar arası Finansal Yöneticiler Birliği (Financial Executives International- FEI)’ nin destekleri sayesinde kurulmuş olan bir yapıdır. Bu yüzden COSO’ nun en kapsamlı ve en önemli görevi, kurumsal risk yönetimi sayesinde, kurumların iç kontrol yapısının oluşturulması ve işletmelerin mali tablolarındaki hilenin tespit edilebilmesi için kapsamlı bir çerçeve oluşturarak kurumların örgütsel performansları ve kurumsal yapılarını geliştirip kurumlardaki hileli finansal raporlamaların yapılmasının önüne geçmek veya azaltılmasını sağlamaktır (Kurt ve Uysal, 2018, s:20).

1985 yılında kurulan ve hileli finansal raporlama üzerine çalışmak için bir araya gelen Treadway Komisyonu olarak da bilinen COSO (The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission) tarafından Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi ilk olarak 2004 yılında yayınlanmıştır. Bu çerçeve, kurumsal risk yönetim süreçlerinin geliştirilmesi, kurumların bünyelerinde risk kültürünün benimsenmesi ve etkili bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulamaya geçirilmesi amacıyla kurumlar için uluslararası kriterler sağlamaktadır. Ancak kurumsal risk yönetim çerçevesinin yayımlandığı ilk tarihten bu yana yaşanan teknolojik değişimler, risklerin

değişmesi ve karmaşık bir yapı haline gelmesi, yeni ve çeşitli risklerin ortaya çıkması, kurumsal risk yönetimi anlayışındaki değişimler, kurumsal risk yönetim farkındalığının gelişmesi ve kurum yöneticilerinin risk raporlamalarına yönelik beklentilerin giderek artması gibi sebeplerle çerçevenin güncellenmesi ihtiyacı önem kazanmıştır (İlgar ve Erdoğan, 2018, s:66).

3.7.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Güncelleme Projesinin Gelişimi ve Kapsamı

Günümüze kadar COSO tarafından yayımlanan iki çerçeve vardır. İlk çerçeve 2013 yılında yeniden revize edilen ve 1992 yılında yayınlanan COSO iç kontrol modeli olarak da adlandırılan İç Kontrol- Bütünleşik Çerçeve raporu, diğer bir çerçeve ise 2004 yılında yayınlanan kurumlar açısından gerek kurumsal yönetim anlayışının sağlanması gerekse daha iyi bir risk yönetiminin varlığının sağlanabilmesi için COSO ERM Küpü olarak da adlandırılan Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçevesidir. Ancak 2004 yılında COSO, yayınlamış olduğu Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde 6 Eylül 2017 yılında bir güncelleme projesi şeklinde tamamlayarak COSO ERM- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması (Enterprise Risk Management- Aligning Risk With Strategy and Performance) başlığı altında yeni bir çerçeve yayınlamıştır.

COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi' nin güncellenmesine yol açan sebepler şunlardır (Kurt ve Uysal, 2018, s:21):

- İşletmelerin stratejilerini etkileyebilecek dış çevrenin çok güçlü olması (Örnek; küresel rekabet ortamı, teknoloji esaslı işletme süreçleri, hissedarların mali tablolarındaki şeffaf raporlara olan güvenlerinin artması vb.),
- İşletme stratejilerinin dayandıkları varsayımları sürekli bir şekilde etkileyebilecek koşul ve şartların varlığı,
- İşletme stratejilerinin uygulanması esnasında kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi,
- COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Bütünleşik Çerçevesi' nin uygulanmasındaki eksiklikler,
- 2004 yılında yayımlanan ilk çerçevenin günümüze kadar ki olan sürecinde kurumsal risk yönetimi uygulama literatürleri incelendiğinde, işletmelerin tamamına yayılan bir risk yönetimi uygulamasının etkin bir şekilde yapılamaması veya işletmeler tarafından uygulamaların anlaşılabilmesidir.

COSO, yukarıda sayılan sebeplerden dolayı 2014 yılında COSO Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeveyi güncellemek amacıyla uzun yıllardır iş birliği içerisinde bulunduğu PwC ile birlikte ortaklaşa bir proje ekibi oluşturarak çerçeve revizyonun ilk taslak hazırlıklarına başlamıştır. Taslak Çerçeve özellikle gelişen ve değişen koşulların dikkate alınması, ayrıca işletmelerin tüm faaliyet seviyelerine kadar yayılabilmesi ve hatta riskin işletme strateji ve işletme performansı ile uyumlarının kolaylıkla sağlanabilmesi için gerekli tüm hazırlıklarının yapılacağı ifade edilmiştir. 15 Haziran 2016' da ise taslağın ilk hali olan COSO KRY- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması yayımlanmıştır. Bu taslak riskin oluşturulması, korunması, sürdürülmesi ve değer kazanması amacıyla yaklaşık olarak 100 günlük bir kamuoyuna açıklanması sürecinden sonra geri bildirimler PwC tarafından toplanılarak analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirme sonuçlarına göre; taslak çerçeve için yapılan pozitif derecelendirme negatif puanlamanın 4,5 katı olarak belirlenmiştir. Bu durumda PwC ekibi tarafından belirlenen temel değişiklik önerileri şu şekildedir (Kurt ve Uysal, 2018, s:22):

- İlkelerin sayısı azaltılarak ana ve alt başlık ilkeleri detaylı bir şekilde aktarılması,
- Grafiklerin güncellenerek daha anlaşılabilir bir hale getirilmiş yeni grafiklerin dâhil edilmesi,
- COSO iç kontrol sistemi ile bağlantıların netleştirilmesine,
- COSO KRY Küpü bileşenlerinin başlıklarının değiştirilmesine ve yeni bir doküman yapısının oluşturulmasına ve sunulmasına,
- İşletme entegrasyonunun sağlanması ve entegre yaklaşıma odaklanma (risk yönetimi- strateji oluşturma- sürdürülebilir performans)
- Yönetimin karar verme aşamaları üzerine daha çok vurgulamaların yapılmasına,
- İşletme değeri ile işletme kültürü arasındaki ilişkiye vurgu yapılmasına,
- Temel çıktı olarak değer/ katma değer kavramının vurgulanması,
- “Strateji ve Performans” kavramları ile doğrudan ilişki kurulmasına,
- Bilgi ve teknoloji ile ilgili bileşen konusunda daha detaylı sunumun yapılmasına,

karar verilerek 6 Eylül 2017 tarihinde güncelleme projesi tamamlanmış ve COSO KRY- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması başlıklı yeni çerçeve yayımlanmıştır.

Güncellenen çerçevede, strateji ve performanstan bağımsız olarak risklerin yönetilemeyeceği, kurumsal risk yönetimi ile birlikte işletme stratejilerinin ve performanslarının bütünleşik bir şekilde yönetilmesi halinde işletmeye de büyük bir değer katabileceği vurgulanmıştır (İlgar ve Erdoğan, 2018, s:67).

COSO KRY 2017 çerçevesinin düzenlenmesinin, (gerek tanım gerekse bileşenleri itibariyle) temel sebebi, kurumsal risk yönetimi süreci sonunda bir değer oluşturulması ya da mevcut işletme değerinin maksimize edilmesidir (Karakaya, 2018, s:17).

3.7.2. 2017 Yılı Güncellenen COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri ve Boyutları

COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde dikkat çeken ilk farklılıklar bileşenler ve alt boyutlar itibariyle modelin simgesinin 2004 yılı çerçevesindeki Küp şekli yerine sarmal (helezon) şeklinde bir düzleme dönüştürülmüş olmasıdır. Yeni güncellenen bu şematik yapıda, sarmal gösteriminin tercih edilmesinin sebebi bileşenlerin her birinin arasındaki sıkı ilişkilerini ifade etmektir.

Güncellenen çerçeve diyagramında bulunan üç şeritli sarmal (Strateji & Hedef Oluşturma, Performans, Gözden Geçirme & Düzeltme) kurum içerisinde gerçekleşen genel süreçleri ifade ederken, diyagramdaki bulunan iki şeritli sarmal ise (Yönetişim & Kültür ve Bilgi, İletişim & Raporlama) kurumsal risk yönetiminin destekleyici ilkelerinin temsil edildiğini ifade eder. Şekil-31' deki gibi yeni çerçevede sekiz bileşen yerine beş ana yeni bileşen ve bileşenler arasında 20 alt bileşen ile daha ayrıntılı ve entegre edilmiş bir KRY yapısı oluşturulmuştur. Beş temel bileşen ise şu şekilde tasarlanmıştır:

- ✚ Yönetişim ve Kültür,
- ✚ Strateji ve Hedef Belirleme,
- ✚ Performans,
- ✚ Gözden Geçirme ve Düzeltme,
- ✚ Bilgi, İletişim ve Raporlama



Şekil 31: 2017 Yılı COSO- Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi (Ilgar ve Erdoğan, 2018, s:67)

3.7.2.1. Yönetişim ve Kültür (Governance and Culture) Bileşeni

Yönetişim ve kültür bileşeni, COSO 2017 KRY çerçeve düzenlemesinin ilk bileşenidir. Yeni Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinin başlangıç noktasını ifade edilmesindeki sebep ise, yönetişim ve kültürün kurumun atmosferini belirleyerek kurumsal risk yönetiminin önemini güçlendirilmesi ve gözetim sorumluluklarının belirlenmesidir.

Yönetişim; işletmenin kendine has bir yönetim anlayışının oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu oluşumda kurumsal yönetim, işletme yönetimini, yönetim kurulunu, paydaşlarını ve işletme hedeflerinin belirlendiği yapının sağlanarak diğer paydaşlarla olan ilişkilerinin belirlenmesinde rol oynar. Etkin yönetişim, kurum hedeflerinin belirlenmesi için gereken uygun gözetim, kurum yapısı ve kurum kültür seviyesini sağlar, bu hedefleri takip eder ve işletme risklerini belirlemek için gerekli araçlar tercih edilir (Güler ve Arkin, 2018, s:50). Kısacası yönetişim, yönetim kararlarının alınma şekli ve bu kararların nasıl yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Risk kültürü, etik değerlere, istenen sorumlu iş davranışına ve iş durumunun anlaşılmasına ilişkin bir kavram olup üst yönetimin karar verme süreçlerinin tamamına yansıtılmaktadır. (Kurt ve Uysal, 2018, s:28). Çünkü “Yönetişim ve Kültür” yapısında üst yönetim tarafından kurumda hâkim olunması istenen değer ve davranışların tanımlanmasının ve bunlara kararlılıkla uyulmasının risk kültürünün gelişmesini

sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle kurum kültürünün risk kültürünü doğrudan etkileyeceği, kurumsal risk yönetiminde yönetim karar alma mekanizması ile risk kültür gelişim düzeyi arasındaki entegrasyon sürecinin ise doğru yönlü bir ilişki içerisinde olduğunun önemi vurgulanmıştır (İlgar ve Erdoğan, 2018, s:67).

Yönetişim ve Kültür bileşeni, aşağıda belirtilen birbiri ile ilişkilendirilebilen beş alt bileşenden oluşmaktadır:

- 1) Yönetim kurulunun risk gözetimini yerine getirmesi,
- 2) Operasyonel yapının oluşturulması,
- 3) Arzu edilen kültür yapısının tanımlanması,
- 4) Temel değerlere olan bağlılığın gösterilmesi,
- 5) Yetenekli personelinin kazanılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır.

3.7.2.1.1. Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Yerine Getirmesi

Yönetim kurulu ile üst düzey yöneticiler bir kurumun çalışma disiplininin meydana getirilmesinde belirleyici bir rol oynar. Çünkü yönetim kurulu, kurum içerisinde etkin ve güçlü bir iç kontrol sistemini oluşturarak kurumun mevcut risklerini kolay bir şekilde yönetebilirler. Kurumun maruz kalabileceği risklerin şiddetini ve doğasının belirlenmesinde etkin ve güçlü bir iç kontrol sisteminin varlığı önemlidir.

Yönetim kurulunun işletme hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için göze almaya karar verdikleri kabul edilebilir risklerin doğası ve boyutu ile olası risklerin gerçekleşme ihtimallerini, gerçekleşebilecek risklerin ise kurum faaliyetlerine olan etkilerinin azaltılabilmesinde risk gözetimini yerine getirmelidirler. Çünkü söz konusu işletme hedeflerine ilişkin süreçlerin hangi durumda olduğunun ve hangi şekillerde ilerleme gösterildiğinin gözetim yükümlülüğü yönetim kurullarına aittir. Bu sorumluluk, kurum organizasyon yapısına göre bizzat yönetim kurulu tarafından yerine getirilebileceği gibi, kurum üst düzey yöneticilerine de devredilebilir.

3.7.2.1.2. Operasyonel Yapının Oluşturulması

Kurumlar, hedeflerine ulaşabilmeleri için stratejilerini uygulamak için operasyonel yapılarını oluşturmak zorundadırlar. Kurumsal risk yönetimine ait etkin bir yönetişim ve kültür bileşenini oluşturabilmek için, süreçlerin nasıl işlemesi gerektiğini ve bu süreçlerin kimler tarafından yürütüleceği, sorumluluk ve yetki alanlarının nasıl dağıtılacağı gibi esas operasyonel konular belirlenerek kurum içerisinde standart uygulamalar haline getirilmesi gerekmektedir (Karakaya, 2018, s:18).

3.7.2.1.3. Arzu Edilen Kültür Yapısının Tanımlanması

Kurumun tüm birimlerinde mevcut olan davranışlar, kurumun arzu edilen kültür yapısının oluşumunda temel bir unsur teşkil eder (Karakaya, 2018, s:19). Kurumun arzu edilen bir kültür yapısı, ayrıca kurumun genel stratejik gelişiminin de desteklenmesi açısından, bir kurumun “stratejik kültürü” olarak da görülebilir.

Kurum yönetimi süreci mevcut bir kurum kültürünün tanımlanmasıyla başlar. Kurum kültür yapısının oluşturulmasında kurum içerisinde paydaşların yaptıkları davranışları, duyguları ve düşünceleri kuruma özgü bir felsefeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle işletme içerisindeki kurullar ve yönetim, kurumun ve paydaşlarının, temel işletme değerlerine ve riske yönelik tutumlarını yansıtan davranışlarını ifade eder (Kurt ve Uysal, 2018, s:28).

3.7.2.1.4. Temel Değerlere Olan Bağlılığın Gösterilmesi

Temel değerlere olan bağlılığın gösterilmesi, yönetim ve kültür bileşenin diğer alt bileşenlerinden birisidir. Bu bileşene göre, kurumlarda kurumsal risk yönetiminin bir girdisi olarak, temel değerlerin varlığının belirlenmesi ve bunun tüm ilgili birimlere ya da kişilere aktarılmasıdır (Karakaya, 2018, s:19).

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak için, bir kurumun çok güçlü temel değerlere sahip olmasına ihtiyacı yoktur. Önemli olan, bu değerlerin geniş bir biçimde tüm kurum içerisinde paylaşılması, güçlü bir şekilde tutulması ve kurumca kabul edilmiş bu temel değerlere olan bağlılığın gösterilmesi gerekir.

3.7.2.1.5. Yetenekli Personelin Kazanılması, Geliştirilmesi ve Elde Tutulması

İnsan kaynakları, bir işletmenin kurumsal risk yönetimi odaklı değerinin yaratılması sürecinde en büyük girdilerden birisidir. Her bir değer yaratma süreci ne kadar mükemmel tasarlanmış olsa dahi, uygulayıcı ve kullanıcıları daima bireyler olacaktır. Bu yüzden etkin insan kaynakları politikalarının belirlenmesi ve bunların uygulanması kurum için birinci dereceden önem arz etmektedir (Karakaya, 2018, s:19).

Kurumlar, insan kaynakları politikalarını, kurumsal stratejileri ve hedefleri ile entegre ederek uyumlu bir hale getirmelidirler.

İnsan kaynaklarının üstlenmesi gereken en büyük stratejik görevlerden biri, gerek mevcut personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, gerekse kurum için yeni çalışan istihdamının sağlanması aşamasında yetenekli çalışanların kuruma kazandırılması,

motive edilmesi ve kurum kültürü ile bağdaştırılarak işletme hedeflerine ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktır.

3.7.2.2. Strateji ve Hedef Belirleme (Strategy and Objective-Setting) Bileşeni

COSO 2017 ile güncellenen Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine göre ikinci bileşen olarak kabul edilen strateji ve hedef belirleme kapsamında kurumsal risk yönetim sürecinin stratejik planlama süreci ile birlikte başlaması ve sürecin devam etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çerçeveye göre; kurum, strateji ve hedeflerini belirleme sürecinde ve işletme faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamdan dolayı karşılaşılabileceği risklerin neler olabileceği konusunu çok iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Kurumların risk iştahları, strateji ve hedefleri birlikte doğru orantılı olarak belirlenir. Diğer bir ifadeyle, kurumun strateji ve hedeflerine ulaşmak üzere faaliyet gösterirken ne kadar risk almaya istekli olacaklarına yani risk iştahlarına, strateji ve hedefler için karar verilmesi aşamasında belirlenmektedir.

Güncellenen çerçevede ikinci bileşen ve alt bileşenleri, risk ve stratejilerin birbirleriyle uyumlaştırılmasında üç ayrı boyut dikkate alınmıştır. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kurt ve Uysal, 2018, s:28);

- ❖ **Strateji için risk:** Stratejinin uygulanması esnasında risklerin potansiyel etkileri dikkate alınmalı ve stratejiler sürekli gözden geçirilmelidir. Bu boyut, potansiyel risk erozyonunun önlenmesi için strateji uygulamalarına getirilmiştir.
- ❖ **Stratejiden kaynaklanan sonuçlar:** Tercih edilen stratejilerden kaynaklanan riskler göz önüne alınır ve stratejilerin uygulanması esnasında bu risklere karşı kurumun hazırlık yapmasına yardımcı olunur. Bu boyut, strateji uygulamaları sırasında karşılaşılan risklerin minimize edilmesi veya risklerin tamamen önlenmesi amacıyla geliştirilmiştir.
- ❖ **Stratejinin riski:** Bir kurumun misyonu, vizyonu ve ana değerleri ile stratejilerin uyumunun göz önünde bulundurulması gerekir. Çünkü tercih edilen strateji kurumun temel değerlerine uyumlaştırılmazsa, performans üzerinde potansiyel etkisi daha fazla olacaktır.

Yukarıda tanımlanan bu üç boyutun her bir boyutu kurum tarafında dikkate alınarak kurum risk profili oluşturulabilecektir. Bu profilin belirlenmesinde ise kullanılan varsayımlar ve gerçekleşen sonuçlar kurum değerinin var olmasına ve korunmasına yardımcı olabilecektir. Çünkü iç ve dış çevredeki şartlarda meydana gelen

değişiklikler, kurumun değer oluşturma veya korunması açısından doğrudan etkili olabilmektedir. Bu değerler ise, kurumun finansal yapısından öte, toplumsal, insani ilişkiler, doğal, entelektüel ve üretilmiş sermayeyi de kapsayan birbirleriyle bağlantılı çoklu sermaye türlerinden oluşmaktadır.

İkinci bileşen olan strateji ve hedef belirlemenin 4 alt bileşeni bulunmaktadır.

Bunlar;

- 1) İş ortamını analiz etme,
- 2) Risk iştahının belirlenmesi,
- 3) Alternatif stratejileri değerlendirme,
- 4) İş hedeflerini oluşturma.

3.7.2.2.1. İş Ortamını Analiz Etme

Kurumlar, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri iş ortamının, stratejileri ve risk iştahları ile ilgili muhtemel etkilerini bir analize tutmaktadırlar. İş ortamı denildiği zaman, tüm kurumların içinde buldukları ve karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri veya birbirlerinden etkilendikleri dinamik bir yapı ifade edilmektedir. Günümüzde rekabet şartlarının sürekli değişmesi, rakiplerin değişmesi, malların değişmesi, teknolojinin değişmesi vb. gibi birçok dinamik etken iş ortamının başlıca yapısını meydana getirmekte ve kurumların bu iş ortamlarındaki değişimlerine göre hedef ve stratejilerinde de değişikliklere, güncellemelere ve açıklamalara gitmesine sebep olmaktadır (Karakaya, 2018, s:19).

3.7.2.2.2. Risk İştahının Belirlenmesi

COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesine göre, risk iştahını tanımlarken; kurum değerinin oluşturulması, mevcut değer korunması şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, risk iştahı kavramı, kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda maruz kalmayı kabul edebileceği en yüksek risk seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Risk iştahı düzeyinin üzerindeki risklerin herhangi bir şekilde kurum tarafından kabul edilmeyeceği ve bu riskler için derhal önlem alınması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır.

3.7.2.2.3. Alternatif Stratejileri Değerlendirme

Üst yönetim tarafından, kurum içerisinde bilinçli şekilde oluşturacakları tartışma formu sayesinde kurum çalışanlarının bu tartışma formunda kurumlarını tehdit edici konular hakkında yorum ve görüşlerini dinleyerek yeni çözümler sunmaları açısından

teşvik edilmelidirler. Çevresel fırsatlar veya tehditler ele alınacak alternatif stratejiler ile daha da genişletilmeli ve değerlendirilmelidir. Kurum için tercih edilen strateji en iyi alternatif olarak risk iştahı üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir.

3.7.2.2.4. İş Hedeflerini Oluşturma

Kurumlar, iş hedeflerine olumlu katkılar sağlayacak, destekleyici stratejileri oluştururken, çeşitli seviyede ve farklı türde riskleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İş hedeflerinin oluşturulması, insanların çalışma şeklini ve kurumdaki üretkenliklerini etkiler ve çalışma şeklinden bağımsız bir şekilde kültürel değişimin gerçekleşmesini sağlar. İş ortamı ve iş hedefi birbirinden farklı kavramlar olsa bile birbirleriyle yakın ilişkilidir. Kapsam bakımından iş hedefleri kurumlara has olan daha mikro unsurlardan oluşurken iş ortamı, hem kurum içi hem de kurum dışı kaynaklardan oluşmaktadır. Bu sebeple iş hedeflerinin oluşturulması esnasında risklerin stratejiler ile uyumlu şekilde analizinin yapılması gerekmektedir.

3.7.2.3. Performans (Performance) Bileşeni

Bileşenlerden üçüncüsü olan Performans bileşenin kapsamında, bir önceki bileşende riskler gözetilerek tercih edilen strateji ve hedefleri etkileyebilecek riskler belirlenmeli, etki ve ihtimalleri ölçülmeli, karar verilen risk iştahı da gözetilerek riskler önceliklendirilmeli, söz konusu riskler için risk yönetimi stratejileri belirlenmeli ve uygulamaya geçilmelidir (Ilgar ve Erdoğan, 2018, s:68). Uygulama sürecinde kurumların karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri “risk iştahı” ve “risk profili” gibi kavramların çok soyut nitelikte kavramlar olarak kalmasıdır. Ancak bu sorunun önüne geçebilmek için güncellenmiş yeni çerçevede kurum içerisindeki risk sorununu, performans hedefleri ve performansta kabul edilebilir farklılıkların belirlenebilir daha somut süreçler ile uyumlaştırılmıştır. Böylece güncel kurumsal risk yönetiminde geleneksel risk yönetiminin sağladığı faydalardan daha fazla elde edilerek kurum değerinin artırılması hedeflenmektedir. Performans ana bileşeni beş alt bileşen başlığından oluşmaktadır. Bu bileşenler şöyledir:

- 1) Risklerin belirlenmesi,
- 2) Risk şiddetlerinin değerlendirilmesi
- 3) Risklerin önceliklendirilmesi,
- 4) Risk cevaplarının uygulanması,
- 5) Portföy bakış açısının geliştirilmesi

3.7.2.3.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi, risk yönetimi uygulamasında temel bir aşamadır. Kurumlar, stratejik performanslarını ve işletme hedeflerini doğrudan etkileyebilecek risklerini belirlemek zorundadırlar. Risklerin belirlenmesi; kurum risk haritasını, kurum risk iştahının belirlenmesi sürecini, iş ortamına ait risk güncellemelerini ve iş hedeflerinden yararlanılacak önemli risk veri tabanının elde edilmesini sağlar (Karakaya, 2018, s:20).

3.7.2.3.2. Risk Şiddetlerinin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi; risklerin belirlenmesi ve risklerin önceliklendirilmesi arasında gerçekleşen bir süreç olup temel dayanağı işletmeler risk iştahları ile doğrudan ilişkilidir. Risk şiddetlerinin değerlendirilmesindeki amaç, kurumların hedeflerine ve stratejik performanslarına ait muhtemel etkilerinin risklerin önceliklendirilmesinden önce göz önünde tutulmasıdır. Kurum, değişik değerlendirme teknikleri kullanarak muhtemel risklerin şiddetlerini değerlendirmesi mümkün olacaktır.

3.7.2.3.3. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin değerlendirilmesinden sonra gelen bir aşama olup risklerin etkilerinin önceliklendirilmesi amacıyla yapılır. Risk analizinden sonra çeşitli derecelendirme teknikleri arasında en uygun olan yöntem kullanılarak riskler değerlendirilir ve önceliklendirilir. Risklerin önceliklendirilmesi sürecinde iki temel girdi söz konusudur. Bunlardan birincisi risklerin olasılıkları, ikincisi ise risklerin etkileridir. Kurum risk matrisini oluşturduktan sonra risklere karşılık vereceği uygun cevaplara bir temel oluşturmak üzere, riskleri belli bir ölçekte derecelendirir ve ölçeklendirir.

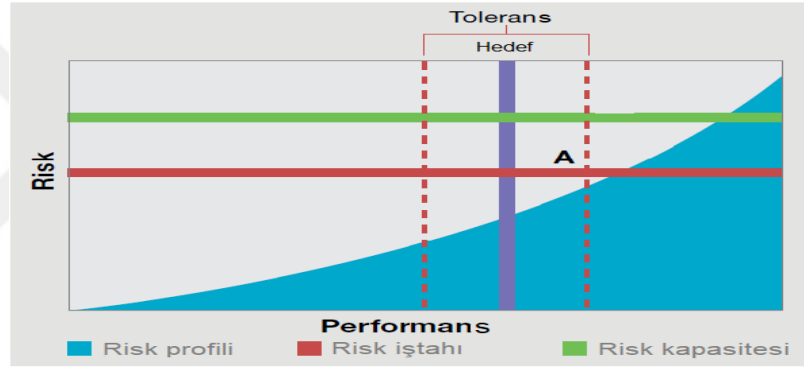
3.7.2.3.4. Risk Cevaplarının Uygulanması

Kurumlar, bu alt bileşende risklere karşılık verecekleri cevapları tanımlar ve seçerler. Bu cevaplar, bir seri kontrol faaliyeti veya kontrol stratejisi biçiminde gerçekleşir. Risklere karşılık verilecek cevaplar belirlenirken; risk iştahı, iş ortamı, iş hedefleri vb. temel öğeler dikkate alınmalıdır. Ayrıca risklere karşılık olarak verilen cevapların kurumsal risk yönetim sisteminde kontrolün artırılmasında daha yapısal ve bütünlük bir risk yönetimi sağlar.

3.7.2.3.5. Portföy Bakış Açısının Geliştirilmesi

Risklerin belirlenmesi, risk şiddetlerinin değerlendirilmesi, risklerin önceliklendirilmesi ve risklere karşılık cevapların oluşturulması süreçleri neticesinde, risklere ilişkin olarak bütüncül bir portföy bakış açısı da geliştirilmiş olacaktır. Yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen bu portföy bakış açısı, kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesine yardımcı olur.

Kurum, risklere ve gelecekteki belirsizliklere ait bir portföy bakış açısı geliştirirler ve bu açıda riskleri değerlendirirler. Portföy bakış açısı, Şekil-32’ deki gibi bir risk profili ve performans grafiğine benzemektedir. Bu grafiğe göre aradaki kalan fark, kurum çapında strateji ve iş hedefleri doğrultusundaki risklere ve bu risklerin kurum performansı üzerindeki etkilerine bütünlük bir bakışı ifade etmektedir (Güler ve Arkin, 2018, s:54).



Şekil 32: Risk Profili ve Performans Arasındaki İlişki Grafiği

3.7.2.4. Gözden Geçirme ve Düzeltme (Review and Revision) Bileşeni

COSO 2017 yılı güncellenen kurumsal risk yönetim çerçevesinin dördüncü bileşeni olan gözden geçirme ve düzeltme, kurumun gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetlerinin gözden geçirilerek belirli periyotlar halinde gereken revizyonların yapılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılması kapsamında kurum amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin değişimlerinin sürekli olarak takip edilmesidir. Buradaki amaç, kurumların ilgili birimlerde göstermiş oldukları performanslarının gözden geçirilerek, kurumsal risk yönetiminin ana bileşenlerinin işleyişlerini takip etmek ve kurum değerinin oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Dördüncü ana bileşen kurumlar için iç kontrol sisteminin önemli olduğuna dair bir referans olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü güncellenen 2017 yılı çerçeve, 2013

yılında yayınlanan COSO- İç Kontrol Entegre Çerçevesi' ne doğrudan bir atıfta bulunarak kurumun iç kontrol faaliyetlerinin kurumsal risk yönetimi ile bütünleşik bir süreç içerisinde sürdürülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Buradaki amaç ise, kurum iç kontrol faaliyetlerinin, kurum amaç ve hedefleri ile uyumluluk ve raporlama konusunda güvence verebilirken, kurumsal risk yönetiminin yönetim kuruluna veya üst düzey yöneticilere stratejik planlama, kaynakların dağıtımını ve kurumun maruz kalabileceği olası risklere karşı cevap verebilme kararlarında güvence verebilmelerini sağlamaktır. Kısacası, kurum içerisinde etkin çalışan bir iç kontrol sisteminin varlığı, başarılı bir kurumsal risk yönetim süreci ve kurum performansı için önemi büyüktür. Kurum içerisinde etkin olmayan bir iç kontrol sistemi, sadece kurumun performansını olumsuz yönde etkilemekle kalmaz aynı zamanda kurum risklere karşı savunmasız bırakarak kurumsal risk yönetim sürecinin de başarısız olmasına neden olur (Kurt ve Uysal, 2018, s:29).

Gözden geçirme ve düzeltme ana bileşenin 3 farklı alt bileşeni bulunmaktadır.

Bunlar;

- 1) Önemli değişiklikleri değerlendirme,
- 2) Risk ve performansı gözden geçirme,
- 3) Kurumsal risk yönetiminde iyileştirmeleri takip etme.

3.7.2.4.1. Önemli Değişiklikleri Değerlendirme

Kurum yöneticileri, kurum stratejilerine veya kurum hedeflerine etkisi olduğunu düşündükleri ve kurumda yapısal değişikliklere sebep olabilecek çevresel değişiklikleri tespit ederek değerlendirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yani değişikliklere uyum sağlanamaz ise; kurumsal gerileme meydana gelebilir ve bu yüzden uygun olmayan yönetim modelleri sebebiyle de kurum yöneticilerinin problemleri ve riskleri algılamaları engellenebilir, strateji yapılması gereken durumlarda gecikmeler yaşanabilir ve yeni bir iş ortamında kurum faaliyetlerinin etkisinin azalmasına yol açabilir. Bu durumların yaşanmaması için kurum, stratejilerini ve iş hedeflerini önemli derecede etkileyebilecek değişimleri belirler, analiz eder ve bunları değerlendirir (Güler ve Arkin, 2018, s:55).

3.7.2.4.2. Risk ve Performansı Gözden Geçirme

Kurumların performansları gözden geçirilerek mevcut ya da potansiyel risklerin tanımlanıp değerlendirilmesini bu alt bileşen esas nokta olarak dikkate alır. Kurum

yöneticileri, genellikle kurumdaki riskleri ve bu risklere karşılık verilecek cevapların ölçülmesinde bir ölçüm kartı kullanırlar. Bu ölçüm kartları, kurum yönetimi için risk yönetiminin etkinliği konusunda bilgi sağlarken ayrıca kurum risk profilinin revizyon edilmesi, analiz edilmesi veya risklere karşılık cevapların verilir verilmeyeceği konusunda da bilgi sağlar.

3.7.2.4.3. Kurumsal Risk Yönetiminde İyileştirmeleri Takip Etme

Geleneksel risk yönetiminin giderek artan risk çeşitlerinin varlığından dolayı kurumların risk yönetimi konusunda ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamaması nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olan kurumsal risk yönetiminin kurumlar tarafından daha çok tercih edilmesine sebep olmuştur. Bu yüzden kurumların, gözden geçirme ve düzeltme ana bileşenin en son alt bileşeni olan kurumsal risk yönetimindeki iyileştirmeleri düzenli bir şekilde takip etmeleri büyük önem arz etmektedir. Kurumlar için risklerin yönetilmesi konusunda güncel değişimlerin ve gelişmelerin takip edilmesi en temel ihtiyaçtır. Bu şekilde kurumlar, kurumsal risk yönetim iyileştirmelerini takip ederek risklere karşı olan tepki süreçlerini de geliştirirler.

3.7.2.5. Bilgi, İletişim ve Raporlama (Information, Communication and Reporting) Bileşeni

Güncellenen Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi' nin en son bileşeni olan bilgi, iletişim ve raporlama kapsamında, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini desteklemek üzere günümüz bilgi teknolojilerinden yararlanılarak kurum stratejilerine ve kurum risklerine yönelik kurum içerisinde iletişim ve raporlama mekanizmaları oluşturulmalı ve hem kurum içinde hem de kurum dışında etkin bir şekilde işletilmelidir (İlgar ve Erdoğan, 2018, s:68).

Kurumsal risk yönetimi sürecinde, kurum stratejileri ve hedefleri için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve kurum içerisinde bu bilgilerin paylaşılması önem arz etmektedir. Risk bilgileri hem iç hem de dış hissedarlar tarafından yapılan birçok stratejik, operasyonel, yatırım veya satın alma kararlarının bir girdisi olarak işlem görürler. Bu bilgiler elde edilirken hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki kaynaklardan faydalanılmakta ve kurumsal risk yönetim sürecince bu bilgilerin kurumda ya aşağıdan yukarıya yönlü ya da tam tersi yukarıdan aşağı yönlü ya da yatay yönlü bir şekilde bilgi ve iletişim aktarımının sağlanması ve raporlama sürecine kadar getirilmesi gerekmektedir (Kurt ve Uysal, 2018, s:30).

Bilgi, iletişim ve raporlama ana bileşeni üç çeşit alt bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar;

- 1) Bilgi yönetim sisteminin güçlendirilmesi,
- 2) Riske ilişkin bilginin iletilmesi,
- 3) Risk, risk kültürü ve performans ile ilgili raporlama yapmak.

3.7.2.5.1. Bilgi Yönetim Sisteminin Güçlendirilmesi

Kurumlar, her birimin bilgi, teknoloji ve yönetim sistemlerini güçlendirerek, kurumsal risk yönetim sürecini destekler ve geliştirilmesine katkı sağlar. Günümüzde kurum değerinin yaratılmasında bilgi teknolojilerinin önemi büyüktür. İş süreçlerinde bilgi ve teknolojilerden faydalanılarak kurumsal uygulamalara ve işletme yapısındaki gelişmelere yön vermekte ve maddi olmayan bilgi teknolojilerinin kurumsal yararları ön plana çıkmaktadır. Bilgi teknolojilerinin faal bir şekilde yönetilmesi, kurumlar için benzeri olmayan bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

3.7.2.5.2. Riske İlişkin Bilginin İletilmesi

Kurumsal risk yönetim yapısının desteklenmesi ve geliştirilmesi için, kurumların iletişim kanallarının oluşturulması ve geliştirilmesi konusu bu alt bileşende ifade edilmektedir. Bu bileşene göre, büyümeyi hedefleyen kurumların ileride daha fazla belirsizliklerle karşı karşıya kalabileceklerini ve sadece ortaya çıkan risklerin kontrolünü sağlamak değil aynı zamanda da çeşitli fırsatların kurum açısından büyümelerine en olumlu etkiyi sağlayabilmesi için iyi bir kurumsal risk yönetimine sahip olmalarının ve çok çeşitli iletişim kanallarını kullanarak risklere ilişkin bilgilerin iletilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Güler ve Arkın, 2018, s:56).

3.7.2.5.3. Risk, Risk Kültürü ve Performans İle İlgili Raporlama Yapmak

Bu son alt bileşende, sadece bilginin sağlanması değil, aynı zamanda bu bilgilerin kurumun tüm birimlerine ve farklı düzeylerdeki yönetim kademelerine risk, yönetim, kültür ve performans konularında raporlanmaların yapılmasını ifade etmektedir.

3.8. COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ 2004-2017 YILI AÇISINDAN YAPILAN KIYASLAMA

COSO 2017 yılı güncellenen kurumsal risk yönetimi çerçevesine göre, stratejik planlamanın önemi vurgulanarak risklerin kurum kapsamında performanslarını ve stratejik hedeflerini etkilemesinden dolayı kurumsal risk yönetiminin kurum

içerisindeki tüm karar süreçlerinde önemli olduğu ifade edilmektedir. Günümüz iş dünyasının beklentileri, ekonomideki sürekli gerçekleşen değişimler ve yaşanan olumlu veya olumsuz belirsizlikler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve kurum içerisinde karar almayı destekleyen tüm demografik değişkenlerin de dikkate alınarak kurumların uygun yapıdaki kurumsal risk yönetimine yönelmelerine neden olmuştur.

COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde ilk dikkati çeken farklılık modelin simgelerinin 2004 Çerçevesinden farklı oluşudur. Yeni çerçeve beş ana bileşen ve yirmi alt bileşenden meydana gelmekteyken 2004 yılında yayımlanan küp biçimindeki COSO kurumsal risk yönetim çerçevesi sekiz ana bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar; İç Ortam, Hedef Oluşturma, Olay Belirleme, Risk Değerlendirme, Kontrol Aktiviteleri, Bilgi, İletişim ve İzleme' dir. Bu sekiz bileşenin yeni güncellenen kurumsal risk yönetimi çerçevesindeki gibi alt bileşenleri yoktur.

Tablo-20' deki veriler incelendiği zaman COSO 2004 yılı kurumsal risk yönetimi çerçevesi ile COSO 2017 yılı kurumsal risk yönetiminin iç kontrol bileşeniyle birlikte harmanlanarak yorumlanmış ilkeleri ana hatları itibariyle benzerlik ve paralellik göstermiştir. 2004 çerçevesinde ele alınmayan ancak 2017 yılında kurumsal risk yönetim çerçevesinin yeniden güncellenmesi ile birlikte 8-nolu alt bileşen Alternatif Stratejileri Değerlendirme, 9-nolu alt bileşen İş Hedeflerini oluşturma ve 11-nolu alt bileşen olan Riskin Şiddetini Değerlendirme yeni çerçevede yer almıştır.

2017 yılı güncelleme ile birlikte çerçevenin adı ve yapısında da değişikliğe gidilmiş ve çerçevenin adında, strateji, risk ve performans arasındaki ilişkiye vurgu yapılmıştır. Bu sebeple 2004 yılındaki küp şekli yerine birbirini içine geçmiş ikili ve üçlü sarmal şeklindeki helezon tercih edilmiştir. Bu yeni şekilde, kurumsal risk yönetiminin bileşenlerinin, kurumun misyon, vizyon ve temel değerleriyle ilişkisi gösterilmektedir. Diyagramın üç şeridi (Strateji ve Hedef Oluşturma, Performans, Gözden Geçirme ve Düzeltme) kurum boyunca akan genel süreçleri temsil ettiği, diğer iki şeridin ise (Yönetişim ve Kültür ve Bilgi, İletişim ve Raporlama) kurumsal risk yönetiminin destekleyici unsurlarını temsil ettiği ifade edilmiştir.

2017 Çerçevesi Bileşenleri	#	2017 İlkeleri	2004 Çerçevesinde var mı?	2004 Çerçevesi Bileşenleri
Yönetişim ve Kültür	1	Yönetim Kurulunun (Yönetimin) Riskin Gözetimini Yapması	✓	İç Ortam
	2	Operasyonel (Çalışma)Yapının Oluşturulması	✓	
	3	Arzu Edilen Kültürün (Örgüt Kültürünün) Tanımlanması	✓	
	4	Temel (Çekirdek) Değerlere Bağlılık Gösterilmesi	✓	
	5	Yetenekli Personeli (Örgüte) Çekme, Gelişimini Sağlama ve Elinde Tutma	✓	
Strateji ve Hedef Belirleme	6	İş Ortamını (İçeriğini) Analiz Etme	✓	Hedef Belirleme
	7	Risk İştahını Tanımlama	✓	
	8	Alternatif Stratejileri Değerlendirme	X	
	9	İş Hedeflerini Oluşturma	≠	
Performans	10	Riski Tanımlama	✓	Olay Tanımlama
	11	Riskin Şiddetini Değerlendirme	≠	Risk değerlendirmesi
	12	Riskleri Önceliklendirme	✓	
	13	Riske (Gerekli ve Uygun) Yanıtlarını Uygulama	✓	Riske Karşılık Verme ve Kontrol Faaliyetleri
	14	Portföy Bakışını Geliştirme	✓	Riske Karşılık Verme
Gözden Geçirme ve Revizyon	15	Önemli Değişimi Değerlendirme	✓	İzleme
	16	Riski ve Performansı Gözden Geçirme	✓	
	17	Kurumsal Risk Yönetimindeki İyileştirmeyi İzleme	✓	
Bilgi, İletişim ve Raporlama	18	Bilgi ve Teknolojiden Yararlanma	✓	Bilgi ve İletişim
	19	Risk Bilgisinin İletişimi Yapma	✓	
	20	Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yapma	✓	
LEJANT	✓	Konuyu içermektedir		
	≠	Bazı anahtar kavramlar eksiktir		
	X	Çoğu anahtar kavram eksiktir		

Tablo 20: COSO 2004 ve 2017 Yılı Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinin Karşılaştırılması (Güler ve Arkın, 2018, s:49)

Yeni çerçeveye göre, kurumsal risk yönetimi; strateji geliştirme, iş hedeflerinin oluşturulması ve uygulanması ve performansla bütünleşik bir hale getirildiğinde, bunun kurumun değerini yükselteceği ifade edilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin statik bir yapıya sahip olmadığı, günlük alınacak kararlar aracılığıyla; strateji geliştirme, iş hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflerin uygulanmasına entegre olduğu belirtilmiştir.



Şekil 33: 2017 Yılı Güncellenen COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi
(COSO ERM- Executive Summary, 2017)



Şekil 34: 2004 Yılı COSO Kurumsal Risk Yönetim Bütünleşik Çerçevesi
(Arslan, 2008, s:29)

Yeni çerçevede yapılan değişiklikle, kurumsal risk yönetimi tanımı da değiştirilmiştir. Buna göre kurumsal risk yönetimi;

Eski Tanım:

- ▶ Yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm personelleri tarafından bir kurumu etkileyen,
- ▶ Stratejinin oluşturulmasında ve kurum genelinde uygulanan,
- ▶ Kurumu etkileme potansiyeline sahip olayları belirlenme ve risk iştahı çerçevesinde, risklerin yönetilmesi amacıyla tasarlanan,
- ▶ Kurumun hedeflerini başarması için makul güvence sağlayan bir süreçtir.

Yeni Tanım

- ▶ Kurumun değer yaratma, koruma ve realize etmede,
- ▶ Riski yönetmek için güvenebilecekleri,
- ▶ Stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, olanak ve uygulamalardır.

Yeni tanımdan da anlaşılacağı üzere, kurumsal risk yönetiminin temel amacının kurum değerinin oluşturulması, bu değer koruması ve realize edilmesi olduğu, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin sadece, değer düşmesini önlemeye ve risklerin kabul edilebilir seviyeye indirilmesine odaklanmadığı, strateji belirleme ile bütünleşik olarak, değer artırılması ve sürdürülmesi için fırsatların oluşturulmasına da yardımcı olacağı belirtilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin bir fonksiyon, birim veya risklerin listelenmesinden ibaret olmadığı, yönetimin, riskleri aktif bir şekilde yönetmek için kullandıkları uygulamaları kapsadığı ifade edilmiştir.

2004 ve 2017 yılı Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi arasındaki farklılıkların maddeler halinde özeti şu şekildedir (Kurt ve Uysal, 2018, s:31-33):

1) Yeni bir yapının dizayn edilmesi:

2017 yılı güncellenen çerçevede yalnızca beş bileşen ve değişen iş ortamına uyumlu yirmi alt bileşen ile birlikte yeni çerçevenin temel ilkeleri kurumun yönetim kademesinden günlük faaliyetlerine kadar olan tüm süreçlerini kapsamaktadır. Yeni çerçeve kurumun büyüklüğüne, türüne veya sektörüne bakılmaksızın hepsine uygulanabilir nitelikte olup aynı zamanda yönetim ve yönetim kurulu arasında riskler hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Yeni çerçevede küp yerine, yeni anlayışın anlaşılmasını kolaylaştırmak için bir yatay (helezon) grafik benimsenmiştir.

2) Kurumsal risk yönetimi'nin çeşitli faydalarının keşfedilmesine imkân tanıma:

Kurumsal Risk Yönetiminin, neden kurumlar için önemli olduğu konusunda güncellenen yeni çerçeveye göre; kurumsal risk yönetimi uygulamalarının, kurum değeri yaratma ile ilgili fayda sağlanmasına yardımcı olmak için strateji belirleme ve performans yönetimi uygulamalarıyla bütünleşen bir avantaj sağlaması konusunda detaylı bir şekilde ifade etmektedir. Böylece kurumsal risk yönetiminin çeşitli faydaları ön plana çıkarılmaktadır.

3) Kurumsal risk yönetiminin entegrasyonu üzerine odaklanma:

Yeni Çerçeve, kurumsal risk yönetiminin daha net bir şekilde nasıl bütünleştirileceğine dair rehberlik sunmaktadır. Başka bir ifadeyle risklerin; kurum stratejisini belirleme ve günlük faaliyetlerle ilişkilendirilerek, bir kurumun kültürüne, yeteneklerine ve uygulamalarının içine dâhil edilmesine ve daha iyi karar verme yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olur.

4) İş dünyası bakış açısıyla değerlendirme:

Çerçevenin dili; bileşenler ile birlikte Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarını tasarlama, uygulama ve yürütme alanları ile ilgili tüm düzeydeki yönetimi de içeren ilkeler için riske ilişkin uygun ve uluslararası temel tanımlamalar yapmaktır. Bu noktada çerçevenin hazırlanmasında kullanılan dil, içerisinde sıklıkla iş dünyasına bakış açısıyla kullanılarak bir kurum içerisinde risk tartışmalarının kolay bir şekilde anlaşılmasına ve değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

5) Risk yönetimi ve iş modeli arasındaki ilişkiyi gösteren yeni kavramsal grafiğin özellikleri:

Yeni kavramsal grafikler güncellenen yeni çerçevede kullanılmıştır. Özellikle sunulan yeni kavramsal temel grafikler; risk yönetimi ve kurum içerisinde benimsenen iş modeli arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Risk eğrileri gibi diğer grafiklerde; risk, strateji ve performans arasındaki ilişkiler vurgulanmakta ve bunun da ötesinde yönetim riski, günlük konuşmaların içinde yer almaktadır.

6) Kurumun her düzeyinde risk yönetimi araştırmaları:

Bir kurumun kuruluş aşamasından kurum faaliyetlerinin işleyiş aşamasına kadar ki geçen sürede risklerin nasıl tanımlanacağı ve değerlendirileceği, operasyonel risk düzeyindeki stratejik risklerdeki değişimlerin nasıl yönetileceği konuları açıklanmakta ve araştırılmaktadır.

7) Tartışmalı konularda daha derin bakış açısı:

Çerçeve aynı zamanda kurumun tüm aşamalarında risk yönetiminin gerekli olduğunu, risk iştahı ve portföyün risk durumu gibi konuları incelemekte ve daha ayrıntılı ve kapsamlı bir bakış açısı sağlayarak günümüzde mevcut olan bazı yanlış anlaşılmaları da önlemektedir.

8) Kurum kültürü üzerinde daha fazla vurgu:

Çerçeve; kurumsal risk yönetimi uygulamalarının, bir kurumun kültürüne daha fazla şeffaflık ve risk bilinci aşılmasını ve kararların şekillendirilmesinde kurum kültürünün önemini kavrayarak insanların karar vermelerine yardımcı olunabileceğini araştırmaktadır.

9) Bilgi teknolojisinin değişen rolü: Çerçeve; verilerin çoğalması, yapay zekâ ve otomasyon gibi iş eğilimlerinin nasıl olduğu üzerine ışık tutmakta olup bir kurumun stratejisini, görev kapsamını ve risk yönetimini etkilemektedir.

***KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
İLE İLGİLİ SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA***

4. BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde tez araştırma çalışması kapsamında gerçekleştirilen içerik analiz uygulaması ve sonuçları hakkında gerekli bilgiler verilmektedir. Tez araştırma süreci üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda, içerik analizi uygulamasının gerçekleştirildiği tez konusunun metodolojisi anlatılmıştır. Bu metodoloji içerisinde tez araştırma konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, kısıtları ve ana kütle, kullanılacak araştırma yöntemi olan içerik analizi hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda ise, içerik analizi sonuçlarından elde edilen araştırma verilerinden yararlanılarak tez araştırmasına en uygun yöntem olan grafikler yardımıyla anakütle olarak seçilen işletmelerin kurumsal yapıları hakkında analizler ve yorumlamalar yer almaktadır. Tez araştırma sürecinin son kısmında ise araştırma kapsamında seçilen işletmelerin kurumsal risk yönetim süreci uygulamaları analiz edilerek sonuçlar grafik yardımıyla değerlendirilip yorumlanmıştır.

4.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Kurumsal risk yönetiminin başlangıç noktası, her bir kurumun belirsizlik yaratan risklerle mücadele etmek zorunda olmalarından kaynaklanır. Bu belirsizlik durumları kurumlar açısından hem kurum değerinin arttırılmasında bir fırsat hem de kurumu engelleyen risklerin ortaya çıkmasına sebep olan bir unsur olarak görülmektedir. Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hissedar değerini arttırmak için kabul edebileceği risklerin seviyesini belirleyerek kurumun performans ve kârlılık hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, kaynak kaybını engeller, etkili bir raporlama ve mevzuatlara uygunluk sağlar.

Kurumsal risk yönetimi, kurumlarda meydana çıkan belirsizlikleri etkili bir biçimde yönetme yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Bu becerilere sahip olan kurumlar, kendi faaliyet alanları ve örgüt yapılarına uygun kurumsal risk yönetimini uygulayabilirler. Ancak kurumsal risk yönetim uygulamaları işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği gibi uygulamaların varlığını etkileyebilecek bazı etkenler de söz konusu olabilmektedir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamasında, kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ve bu faaliyetleri sonucunda bazı getiriler sağlayabilmek için finansal ve finansal olmayan kaynaklarını kullanmaları gerekmektedir. Literatür araştırmamızda kurumsal risk yönetiminin kurumlara sağlayacağı çeşitli faydalardan bahseden birçok araştırma ve çalışmaları kapsamaktadır. Tarihsel veri sınıflandırmasına göre kurumsal risk yönetiminin faydalarından bahseden çalışmalar şunlardır:

Nocco ve Stulz (2006), araştırmaları incelendiğinde kurum içinde kurumsal risk yönetim uygulamaları yapıldığında sermaye maliyetinin azaltılacağına, kurumların daha isabetli kararlar verebileceğine ve bu şekilde hissedar değerlerinin arttırılacağına dair sonuçlara ulaşmıştır. Kurumsal risk yönetim uygulamaları sayesinde risk ve getiri arasındaki ilişki optimize edilerek firma değeri maksimize edilir.

Üzümcü (2007), araştırmasında bankalardaki kurumsal yönetim üzerinde kurumsal risk yönetimi aşamalarının etkisini incelemiştir. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 52 banka üzerinde yapılan anket çalışması olup, kurumsal yönetim çalışmaları esnasında uygulanan risk yönetim politikaları göz önüne alınarak, bu politikaların etkili olabileceği varsayımı esas alınmıştır. Ankete katılan 33 banka tarafından verilen cevaplar, Alpha modeli ile güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda risklerin belirlenmesinin, risklerin değerlendirilmesine göre daha fazla kurumsal yönetim üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak kurumsal yönetim üzerinde kurumsal risk yönetiminin riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi aşamalarının hiçbir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Desender (2007), araştırma bulgularına göre yönetim kurulunun (CEO)’ nun pozisyonu kurumsal risk yönetimi seviyesi üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Genel müdür ve başkanın yönetim kurulundan ayrı olup olmadığına göre kurumsal risk yönetimi uygulamaları da önemli bir şekilde değişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmasında kurumsal yönetiminin öneminin pekiştirilmesinde başkan ve genel müdürün ayrılmasını önermektedir. Çalışmasında sınırlı verilerden yararlanmasından dolayı kurumsal risk yönetimi için alternatif bir sürücü kullanarak hipotezlerini test etmiş ve sadece bir endüstriye odaklanmıştır. Bu yüzden elde ettiği sonuçlar, diğer endüstriler için genelleştirilememiştir.

Güneş (2009), Türkiye’ deki enerji sektörüne yönelik yaptığı çalışmada risk yönetim uygulamalarının yapısını belirlemeyi ve bu yapılar içerisinde kurumsal risk yönetiminin uygulanması ve önemi hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. İSO 500 içerisinde yer alan petrol ve elektrik firmalarını içeren 45 büyük ölçekli enerji firmasında anket çalışması yapmıştır. 45 firmanın sadece 13 firmasında kurumsal risk yönetim uygulamasının varlığından söz edilerek özel sektörün kamu sektörüne göre daha ilgili olduğu vurgulanmıştır. Kurumsal risk yönetimine olan ilginin artması durumunda, firmaların hem risklerinin farkına varmalarına hem de kurum performanslarının arttırmasına imkân sağlamaktadır.

Kileci (2009), Gaziantep’ te ihracat faaliyeti ile uğraşan ve kurumsallaşmayı hedefleyen büyük bir sanayi firmasında yaptığı araştırmada, kurumsal risk yönetimini çok iyi bir şekilde uygulayan kurumların, iyi uygulamayan kurumlara göre daha başarılı ve sürdürülebilir karlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurumsal risk yönetiminin etkin olabilmesi için, kurum kültürü ile uyumlu, bütün birimleri kapsayan ve kurum faaliyetleri ile eş anlamlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Pagach ve Warr (2010), araştırmalarında üst düzey yönetici veya risk yönetimi müdürü (CRO) ile ilgili duyuru ve açıklama yapan firmayı kurumsal risk yönetim sürecine uyum sağlayan bir firma olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden 1992-2004 yıllarında risk yönetim müdürü olarak ilan edilmiş ABD Borsasındaki 106 firmayı temel alan bir araştırma yapmışlardır. Firmaların finansal karakteristiklerinin kurumsal risk yönetimi ilkelerine uyum sağlamada 2 yıl önceki ve 2 yıl sonraki verileri panel veri analizi kullanılarak regresyon analizi ile incelenmiş ve “t” testi sonuçlarına göre anlamlı olup olmadığına bakılmıştır (Keskinlioğlu, 2012, s:47). Finansal performans ile kurumsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi de değerlendirmişler ve çalışmaları sonucunda kurumsal risk yönetimini uyguladıkları dönemlerde kurum özsermaye karlılıklarının uzun vadede arttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca kurumsal risk yönetimi varlığına etki eden işletme büyüklüğü, nakit akış oynaklığı ve kurumsal sahiplik oranı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir.

Solak (2010), araştırmasında Türkiye’de kurumsal risk yönetimi süreçlerini uygulayan holdinglerdeki çalışanların demografik özelliklerini belirleyerek çalışanların farkındalıkları yolu ile kurumsal risk yönetimi süreçlerindeki gelişmişlik seviyeleri

hakkında bilgi edinmeyi amaçlamıştır. Holdinglerde risk komitesi, kurulu veya departmanında çalışan 139 beyaz yakalı işçinin 89 kişisi araştırma sorularına cevap vermişlerdir. Ancak yapılan çalışmada, kurumsal risk yönetimi ortamının oluşturulması sürecinde önemli bir aşama olan risk kültür yapısının oluşturulması konusunda kurumların henüz hazır olmadığı ortaya çıkmıştır. Firmaların kurumsal risk kültürü oluşturması için, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde aktif olarak çalışanların, risk yönetim faaliyetlerine katılımları sağlanmalıdır.

Altuntaş, Berry-Stölzle ve Hoyt (2011), çalışmalarında silo şeklinde yönetilen bireysel riskleri dikkate alan geleneksel risk yönetiminin aksine uygun riskleri bir bütün şeklinde ele alan kurumsal risk yönetiminin sigorta şirketleri bakımından giderek artan bir şekilde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında Almanya’ da bulunan 113 sigorta şirketine uyguladıkları temel anket sorularından sadece 95 sigorta firmasının verileri kullanılabilmiştir. Literatürde ortaya çıkan kurumsal risk yönetiminde, öncelikle Kurumsal risk yönetiminin değeri ve kurumsal risk yönetime uyumun belirlenebilmesi çalışmalarına odaklanılmıştır. Özel Yükümlü Alman Sigorta Şirketleri tarafından önemi artan kurumsal risk yönetimi uygulamalarına başladıkları ortaya çıkmıştır. Önemli bir iş sürecinde gelişen kurumsal risk yönetimi, etkili kurumsal risk yönetim uygulamalarının faydaları ve bunlardaki değişimi yöneten firmalar başarılı olurken değişime ayak uyduramayan firmaların başarısız olduklarını araştırma analizlerinde göstermişlerdir.

Quon, Zeghal ve Maingot (2012), araştırmalarında firma performansı ve kurumsal risk yönetimi bilgi içerikleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için Toronto Borsasındaki Standard & Poor’ s tarafından listelenmiş finansal olmayan 156 firmanın 2007 ve 2008 yıllarına ait yıllık raporlarını incelemişlerdir. Bu tarihlerin seçilme nedeni 2008 yılı finansal krizlerin ve ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmasıdır. Çalışmada Tobin Q oranı kullanılarak firma performansı ve risk değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına dair bir tespit olmadığı sonucuna varılmıştır.

Nyagah (2014), araştırmasında 2014 yılında Kenya’ daki emeklilik şirketlerine anket yöntemini kullanarak kurumsal risk yönetimi olgunlaşma derecelerini belirlemiş ve daha sonra firmaların finansal performansları ile kurumsal risk yönetim uygulama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İnceleme sırasında aktif kârlılık oranı ve özsermaye kârlılık oranlarından yararlanılarak firmaların finansal performans göstergeleri araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda finansal performansın, kurumsal

risk yönetimi uygulama süreci aşamalarından olan olay tanımlama, risklerin değerlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi, kurum içi bilgi ve iletişim bileşenleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ancak risklere karşılık cevap verme, kontrol faaliyetleri ve kurum iç ortamının oluşturulması aşamalarıyla pozitif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğunu göstermiştir.

Ramlee ve Ahmad (2015), çalışmalarında finansal olmayan firmaların aktif kârlılıkları ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2009-2013 dönemi için Malezya’ da halka açık sınıflandırılmış sınırlı seviyede risk yönetim komitesine sahip firmalar ile sınırlı seviye risk yönetim komitesine sahip olmaksızın diğer firmalardan oluşmuş toplamda 74 firmanın kamuya açıklanan raporları üzerinde analiz yapmışlardır. Analiz sonucunda firmaların kurumsal risk yönetimi uygulamaları ve aktif kârlılıkları arasında istatistikî açıdan önemli ve anlamlı olmayan negatif bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca bulgular göstermiştir ki risk yönetim komitesi sınırsız olan bir firma sınırlandırılmış bir firmadan daha iyi bir performansa sahiptir.

Koç ve Çelik (2015), araştırmalarında uygulamış oldukları anket çalışması ile birlikte Türkiye’ deki bankalarda kurumsal risk yönetim uygulamalarının mevcut olup olmadığı, şayet olması durumunda ise kurumsal risk yönetimi uygulama seviyelerini, risk yönetim politikalarını ve uygulama farklılıklarını belirleme amacı taşımaktadırlar. Türkiye’de bulunan 45 bankadan çalışmaya dâhil edilen 28 bankanın sadece 22’ sinden anket sorularına cevap alınabilmiştir. Veri analizleri esnasında “t testi” ve “Mann-Whitney U testi” nden faydalanılarak örneklem sayısı düşük olduğu durumlarda daha iyi sonuçlara ulaşılmaktadır. Ankete katılan bankaların % 18,20’ si KRY sürecini tamamlamış, % 18,20’ si ileri seviyede olup geri kalan bankaların % 45,40 ise KRY sürecinin orta seviye aşamasındadır. Bu sonuçlara göre kurumsal risk yönetim sürecinin aşamalarına göre bankacılık sektörü açısından oldukça olumlu olarak karşılanmaktadır.

Grace, Leverty, Phillips ve Shimpi (2015), araştırmalarında kurumsal risk yönetiminin etkinliğinin belirlenmesi için anket yönteminden faydalanmışlardır. Araştırma analizleri sonucunda işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile aktif kârlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Ertan vd., 2017, s:144).

Ping ve Muthuveloo (2015), çalışmalarında COSO 2004 KRY Çerçevesine dayalı olarak Malezya’ daki 103 halka açık şirketlerin firma performansları üzerinde yaptıkları araştırmada, firmaların kurumsal risk yönetimi olgunlaşma derecelerini anket yöntemiyle belirlemeye çalışmışlardır. Analiz sonucunda kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca firmanın büyüklüğü ve firmanın karmaşık bir yapıya sahip olması durumunda firma performansı ile kurumsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi de önemli bir şekilde etkilemektedir.

Florio ve Leoni (2017), araştırmalarında İtalya’ da listelenmiş firmaların performansları ve kurumsal risk yönetimi uygulama derecesi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı konusunu belirleyebilmek için kurumsal yönetim raporlarını incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre; ileri seviyede kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren firmaların hem finansal performansları hem de piyasa gelişimi olarak en yüksek aktif kârlılığa ulaştıkları belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle; kurumsal risk yönetimi uygulamaları ve aktif kârlılıkları arasında istatistikî açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu kanıtını ortaya koymuşlardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

COSO’ ya göre “**Kurumsal Risk Yönetimi**; işletmeleri etkileyebilecek potansiyel olayların tanımlanması, risklerin işletmelerin kurumsal risk alma profillerine uygun olarak yönetilmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması açısından kabul edilebilir seviyede güvence sağlanması amacı ile oluşturularak; işletme yönetim kurulu, üst yönetimi ve işletme personeli tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tamamında uygulanabilir sistematik bir süreçtir”. Bu tanıma göre kurumsal risk yönetimi, kurumun bütününde uygulanabilmekte ve kurum yönetiminin potansiyel riskleri, işletmenin hedeflerine ulaşılması ve stratejilerin belirlenmesi yönünde kabul edilebilir seviyelere getirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu sebeple araştırmanın konusu, “**İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**”dir.

Araştırmamızdaki amaç, kurumların en çok karşı karşıya oldukları risk türlerini belirlemek, kurumsal risk yönetiminin aşamaları arasında yer alan risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi, risklerin ölçülmesi, risklere karşı alınan aksiyon ve önlem planları ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi

konusunda işletmeler üzerindeki etkisinin analizini yapmaktır. Ayrıca kurumsal risk yönetim sisteminin uygulanmasını kısıtlayan sebepleri, kurumsal risk yönetim sisteminin faydalarını ve sistemin başarılı bir şekilde uygulanması için yapılması gerekenleri araştırmaktır.

Tez araştırmasının temel amacı ise; Türkiye’ deki işletmelerin risk yönetimleri, mevcut risk yönetimi uygulamaları ve Anonim Şirketlerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının analizi ve işlerliğinin test edilmesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ANA KÜTLE

Araştırmamızda Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda başta ABD, Asya ve Avrupa ülkelerinde yapılan birçok teorik çalışmaların kapsamına göre Türkiye’ de bu uygulamaların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespit edilmesine çalışılmıştır.

Literatür araştırması sırasında elde edilen sonuçlara göre, küçük çaplı işletmelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının başarılı olamayacağı ve işletme yapısal gücünün bu uygulamalar için yetersiz kalması sebebiyle büyük çaplı firmalara yönelik bir araştırmanın gerçekleştirilmesinin araştırma amaçlarımıza uygun daha gerçekçi sonuçlar vereceğine karar verilmiştir. Ayrıca, araştırmaya konu olan firmaların Anonim Şirket olarak seçilmesinde Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan mevzuatlar da etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında analizi yapılacak anakütleyi; Türkiye’ de yetkilendirilmiş ilk yerel derecelendirme kuruluşu olan SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.’ nin son 2 yıl içinde yapmış olduğu kurumsal derecelendirme sonuçlarına göre farklı sektörler içerisinde faaliyet gösteren 47 Anonim Şirket’ ten sadece 38 Anonim Şirketi oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtı ise, firmaların son 2 yıllık kurumsal derecelendirme raporlarının, tam ve detaylı olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu kısıt sebebiyle 9 firma anakütleye dâhil edilememiştir. 38 Anonim Şirketi’ nin 2017 ve 2018 yılına ait hem faaliyet raporları hem de kurumsal derecelendirme raporları tam ve detaylıdır. Bu yılların tercih edilme sebebi ise, güncel verilerinin daha iyi bir şekilde karşılaştırılarak nitel analiz yöntemlerinden olan içerik analizinin uygulanması ve verilerin daha kolay bir şekilde yorumlanabilmesinin sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetim derecelendirme notu, kurumların hissedar haklarına verdikleri önemi, kamuyu aydınlatma faaliyetlerini, menfaat sahipleri ile ilişkilerini ve yönetim kurullarının genel kredibilitesi konusunda verilen bir görüştür. Kurumsal yönetim derecelendirme metodolojisi, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Ocak 2014 tarihinde yayınladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ni temel almaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İçerik Analiz Yöntem Metodolojisi

İçerik analiz yöntemi, gözlemden çok çözümlmeye odaklı olup mevcut verileri özetleyerek standardize eden, karşılaştıran veya başka bir şekle dönüştürebilen bir yöntemdir. İçerik analizi kim, kime, neyi, nasıl söylemiştir ve sonucu ne olmuştur zincirinde, bu sorulardan bir ya da birkaçına cevap bulabilmek için yapılmaktadır. İçeriğin özellikleri ve iletişim etkileri ile ilgili sonuçlar elde etme ve örnekleme ile elde edilen verilerden içerik etkilerini ölçmeyi hedeflenmektedir.

Araştırmanın yöntemini nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan içerik analizi oluştururken, kurumsal risk yönetim uygulamalarının var olup olmadığını belirlemek ise araştırma çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır. İçerik analizi, bir metindeki değişkenleri ölçmek maksadıyla, sistematik tarafsız ve sayısal olarak yapılan analizdir. İçerik analizi teknikleri ise aşağıdaki gibidir;

- Sıklık Analizi,
- Kategori Analizi,
- Değerlendirici Analiz,
- İlişki Analizi, ve
- Diğer analizlerdir.

Seçilmiş olan 38 adet firmanın kamuoyuna sundukları faaliyet raporları üç temel aşamada incelenmiştir. Rapor sahibi firmalar ile faaliyet raporlarının çeşitli özelliklerinin bir araya getirildiği ilk aşamadır. Firmaların ve faaliyet raporlarının genel bir analizinin gerçekleştirildiği bu ilk aşamanın ardından gelen aşamalarda, içerik analizinin niceliksel ve niteliksel yöntemlerinin bir araya getirilmesi ile elde edilen kapsamlı bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Esas olarak uygulanan bu yöntemlerden ilki, ilgili raporda yer verilen mesajın farklı boyutlarla anlamlarının işlenmesini hedefleyen ‘kategorisel analiz’dir. Üçüncü ve son aşamada ise, teorik olarak esas alınan model bağlamınca, bu 38 firmanın faaliyet raporlarında, ikinci aşamada vurgulanan kavramlar

ve konular, tek bir yapı üzerinde gösterilmiştir. Kısaca kavramsal haritalama olarak da adlandırılabileceğimiz bu işlem, içerik analizinde farklı mesaj unsurlarının hangi ilişki yapısı içinde birlikte bulunduğunu belirlemeyi hedefleyen ‘ilişki analizi’ yönteminin ileri bir uygulamasıdır. Bu kavramsal harita ile teorik model arasındaki benzerlikleri ile farklarını ortaya koyarak, Türkiye’ de kurumsal risk yönetim uygulamaları konusuna ait kavramsallaştırma ve uygulamalarının hangi aşamada olduğu hususunda önemli sonuçlara ve bulgulara ulaşılmıştır.

Kurumdaki risklerin analiz edilmesi, kurumsal risk yönetimine verdikleri önemin belirlenmesi ve kurumsal risklerin yönetilmesinin kurum hedeflerine varılmasındaki etkileri, hissedar değerinin artırılması ile kurumsal risk yönetiminin arasındaki ilişkiler tanımlayıcı yöntem türü ile incelenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇLARI

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kurumların, organizasyon yapılarının ve riskler hakkında yapmış oldukları risk tanımlamalarının araştırılması iken ikinci bölümde ise araştırılan 38 firma arasından seçilen, farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan ve kapsamlı bir şekilde kurumsal risk yönetimini uygulayan firmaların Kurumsal Risk Yönetim Süreci uygulamalarının araştırılmasını ve analiz edilmesini kapsamaktadır.

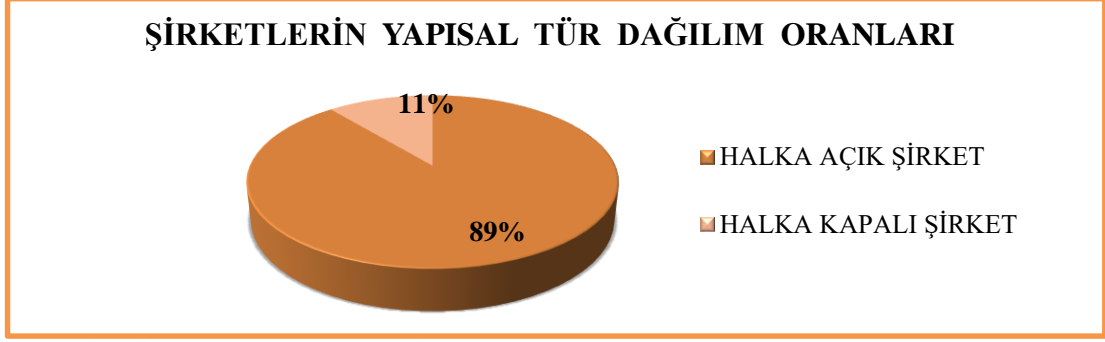
4.5.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Kurumların Yapısal Özellikleri, Risk Tanımlamaları ve Değerlendirilmeleri

Ek-1’de yer alan tablolara göre araştırılan ve SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.’ nin, kredi derecelendirmesi yapmış olduğu şirketlerin; yapısal türleri, halka açık şirket sayıları, halka açıklık oranları, grup içerisindeki yerleri, faaliyet konuları, faaliyet süreleri, çalışan personel sayıları, yıllık aktif gelir büyüklükleri, özsermaye büyüklükleri, BİST’ de işlem görme süreleri ve risklere olan yaklaşımları hakkında bilgiler veri analizi ve grafikler yardımı ile verilmektedir.



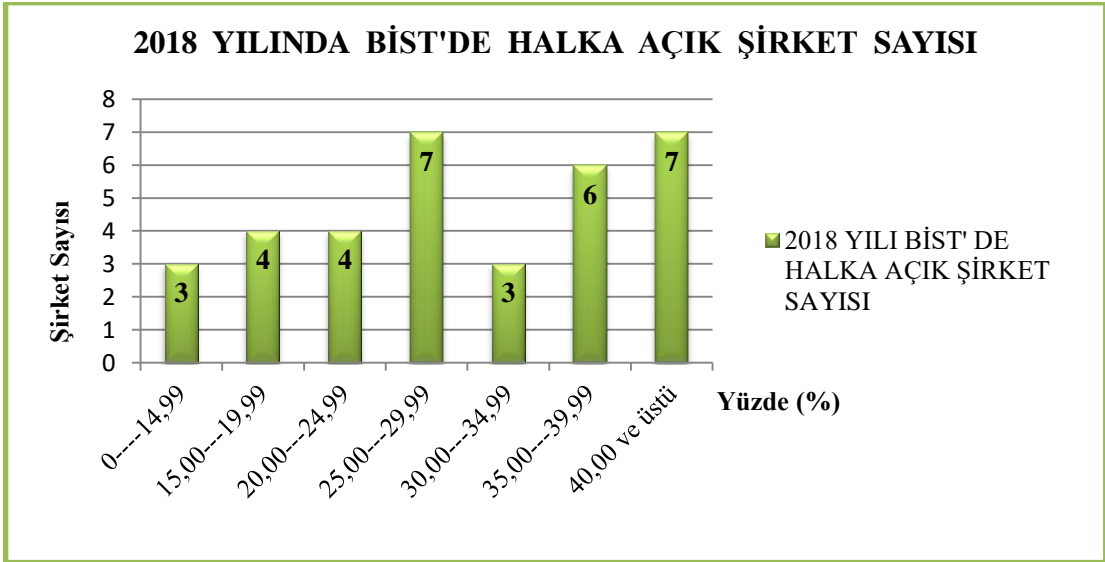
Grafik 1: Şirketlerin Yapısal Türleri

Grafik-1 incelendiğinde, araştırmaya dâhil olan 38 firmadan 34 firma halka açık iken, 4 firma halka kapalı bir yapıya sahiptir. Grafik-2' ye göre; araştırılan bu firmaların yapısal tür bakımından oran dağılımının %89' unun halka açık firmalar olduğu ve %11' inin ise halka kapalı firmalar olduğu anlaşılmaktadır.



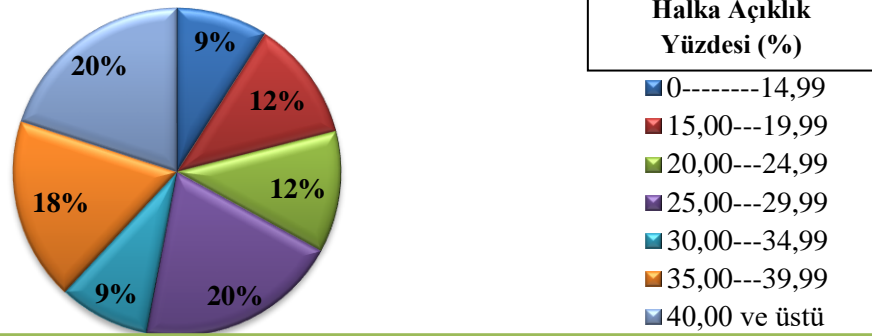
Grafik 2: Şirketlerin Yapısal Tür Dağılım Oranları

Ek-1' de yer alan tablolara göre seçilmiş 38 firma arasından halka açık olan şirket sayısı 34' tür. Aşağıdaki Grafik-3 ve Grafik-4' teki sonuçlara göre BİST' de işlem gören %40 ve üstü halka açık olmak üzere %20' lik bir orana sahip 7 firma yer almaktadır. %25,00- %29,99 halka açıklık oranı ile 7 firma % 20' lik orana sahiptir. Ayrıca ve %35- %39,99 halka açıklık oranları ile birlikte 6 firmanın oranı %18 seviyesindedir. %15,00- %19,99 ve %20,00- %24,99 halka açıklık oranları ile birlikte 4'er firmanın oranı %12' dir. %30,00-%34,99 halka açıklık oranı ve %0- %14,99 en düşük halka açıklık hisse oranına sahip 3' er firmanın ise oranı %9' dur.



Grafik 3: BİST' de Halka Açık Şirket Sayısı

BİST' DE ŞİRKETLERİN HALKA AÇIKLIK ORANLARI



Grafik 4: BİST' de Şirketlerin Halka Açıklık Oranları

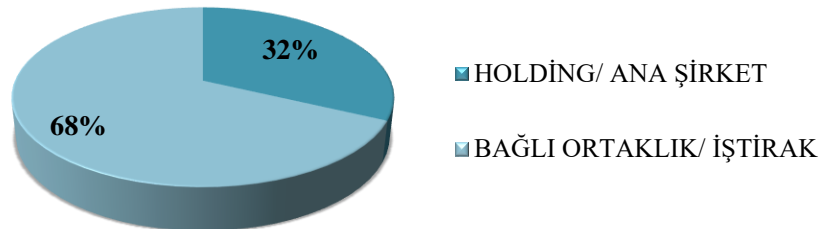
Araştırılan 38 firmanın grup içindeki dağılımına göre; 26 firmanın Bağlı Ortaklık/İştirak, 12 firmanın ise Holding/Ana Şirket olarak faaliyet göstermektedir. Grafik-5 ve Grafik-6' da yapılan analize göre ortaklık yapısı bağlı ortaklık veya iştirak olan 26 firmanın ana kütle içerisindeki oranı %68 iken ortaklık yapısı holding, grup veya ana şirket statüsündeki firmaların ana kütle içerisindeki oranı %32'dür.

ŞİRKETLERİN GRUP İÇİNDEKİ DAĞILIMI

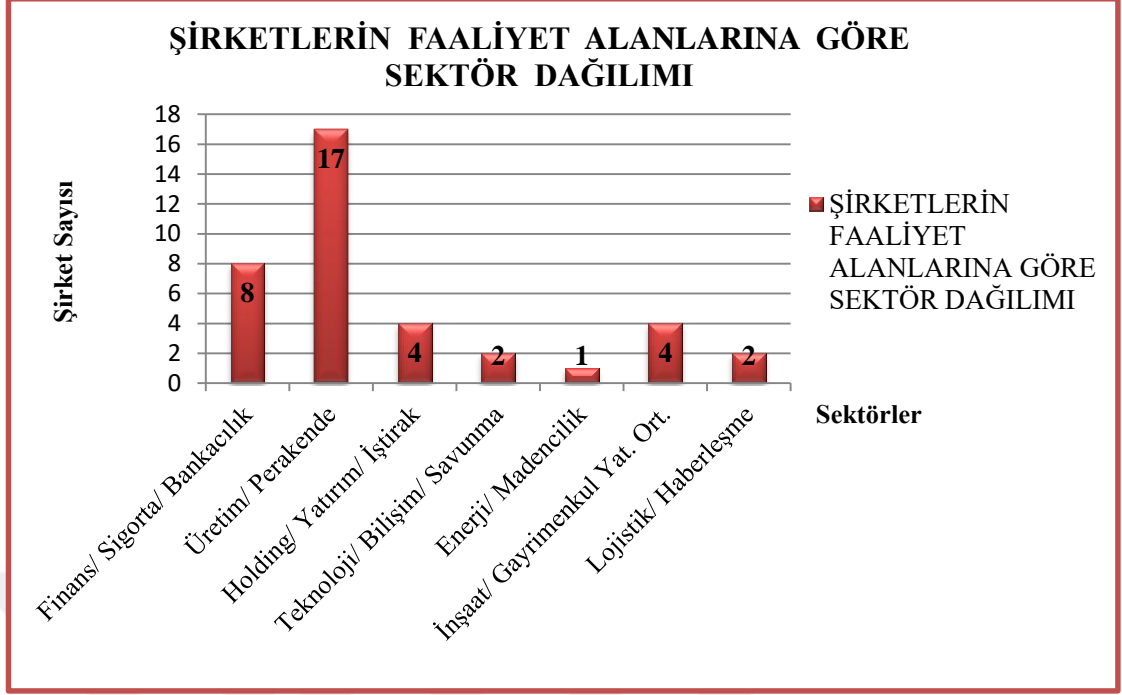


Grafik 5: Şirketlerin Grup İçerisindeki Dağılımı

ŞİRKETLERİN GRUP İÇERİNDEKİ DAĞILIM ORANLARI

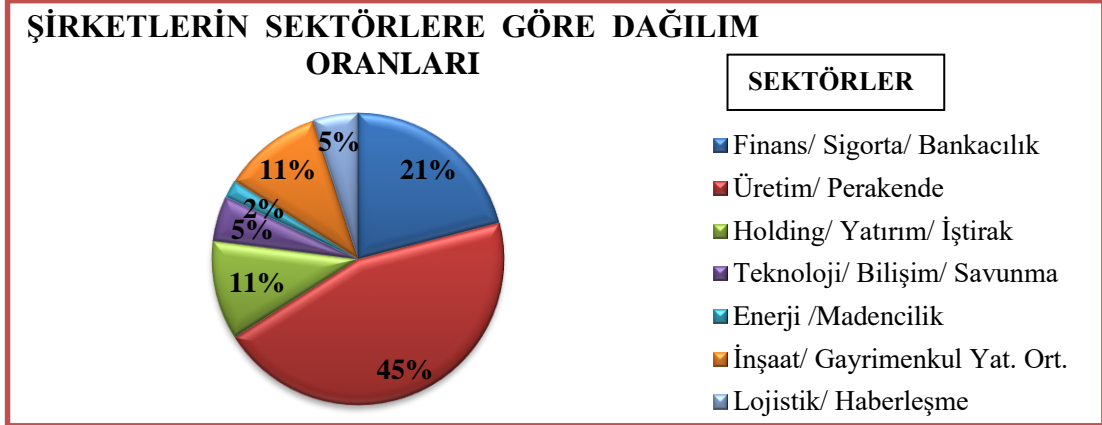


Grafik 6: Şirketlerin Grup İçerisindeki Dağılım Oranları

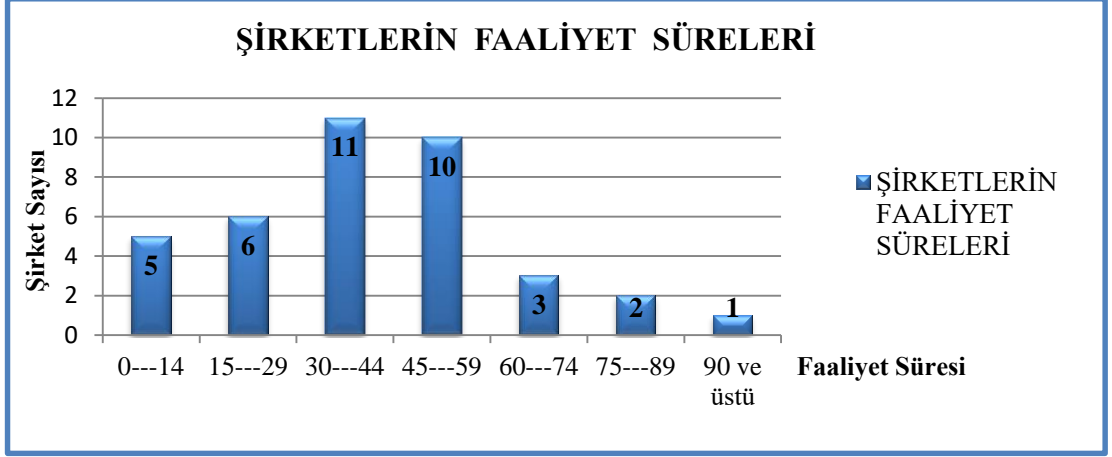


Grafik 7: Şirketlerin Faaliyet Konularına Göre Sektör İçindeki Dağılım Oranları

Grafik-7 ve Grafik-8’ de Ek-1’ de yer alan tablolara göre 38 firmanın veri analizi sonucunda; 17 firmanın %45’ lik pay ile sektör içerisinde üretim ve perakende faaliyet alanıyla ilgilendiği, 8 firmanın %21’ lik pay ile sektör içerisinde finans, sigorta veya bankacılık faaliyet alanıyla ilgilendiği, 4 firmanın %11’ lik pay ile bünyesinde yatırım, iştirak ve bağlı ortaklıklar bulunan ve ana şirket konumundaki büyük holdingler olarak sektördeki yerini almış şirketler olduğu anlaşılmıştır. 4 firma %11’ lik pay oranı ile inşaat ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları faaliyetinde bulunmaktadır. Ayrıca %5’ er pay oranı ile 2 firma teknoloji ve savunma alanında faaliyet gösterirken 2 firma lojistik ve haberleşme alanında faaliyet göstermektedir. Sadece 1 firma enerji ve madencilik sektöründe faaliyet göstermiş olup sektör içerisindeki dağılım oranı ise %2’ dir.

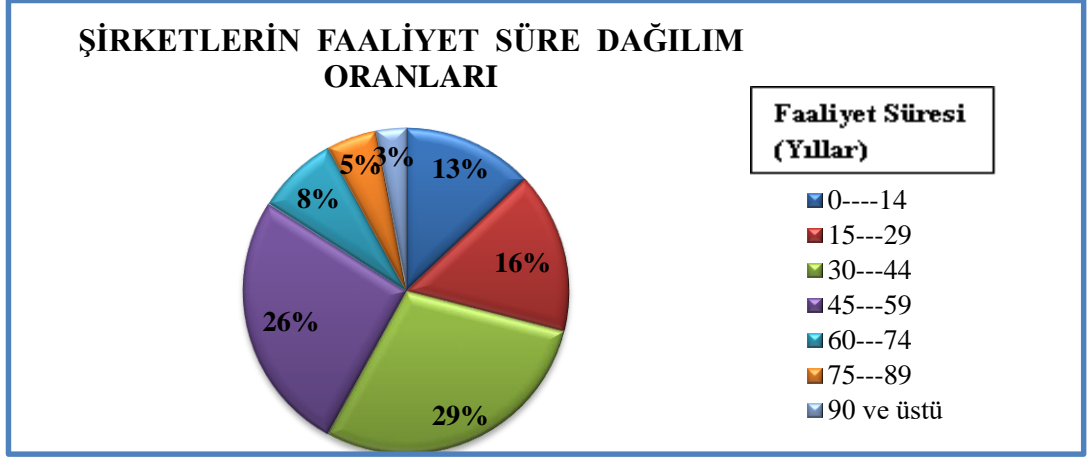


Grafik 8: Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılım Oranları



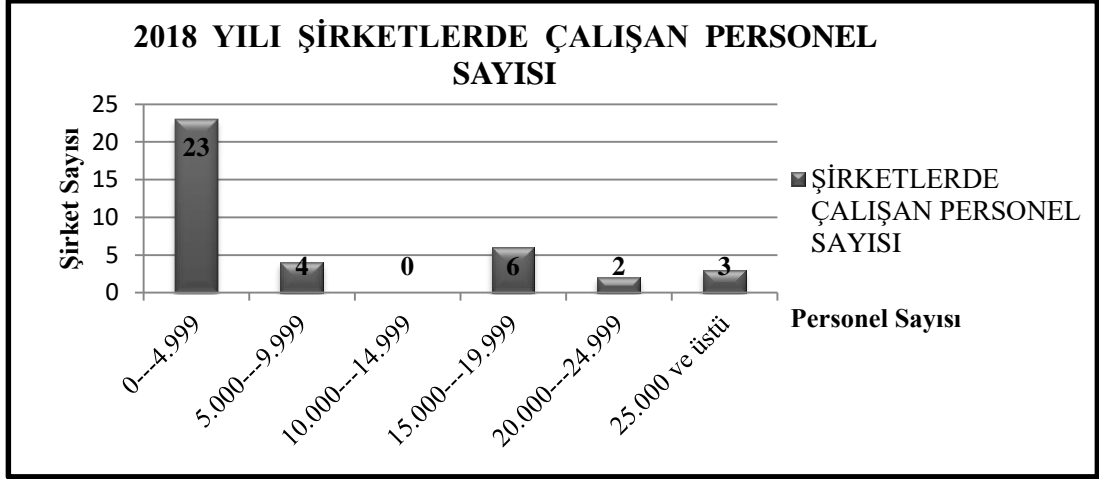
Grafik 9: Şirketlerin Sektör İçerisindeki Faaliyet Süreleri

Araştırılan şirketlerin kuruluş tarihlerinden itibaren faaliyet süreleri incelendiğinde Grafik-9' a göre 38 firmadan 11 firmanın faaliyet süresi 30 ile 44 yıl arasında, 10 firmanın faaliyet süresi 45 ile 59 yıl arasında, 6 firmanın faaliyet süresi 15 ile 29 yıl arasında, 5 firmanın faaliyet süresi ise 0 ile 14 yıl arasındadır. Ayrıca 60 ile 74 yıl arasında faaliyet süresi olan firma sayısı 3 iken 75 ile 89 yıl arasında faaliyet gösteren 2 firma bulunmaktadır. 1925 yılında kurulan sadece 1 firmanın faaliyet süresi ise 94 yıldır.

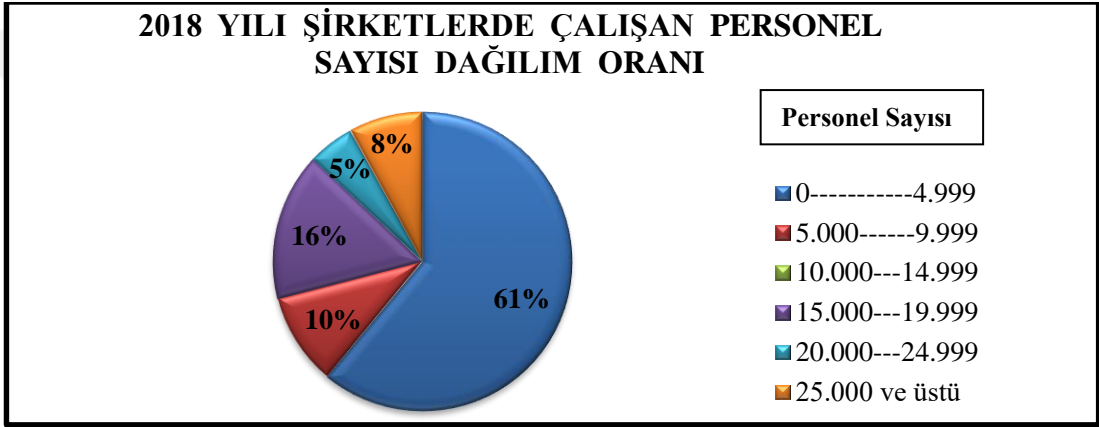


Grafik 10: Şirketlerin Sektör İçerisindeki Faaliyet Süreleri Dağılım Oranları

Araştırılan 38 firmanın ortalama yıllık faaliyet sürelerinin oranlarına bakacak olursak, 15 ile 60 yıl arasındaki firmaların sayısının 27 olduğu görülmektedir. Bu firmalardan 30 ile 44 yıl arasında olan ve en yüksek faaliyet süresiyle %29' luk bir orana sahip 11 firmanın olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Türkiye' de firmaların olgunluk aşamasında olduğu ve sektörleri arasında faaliyet konularında en iyisi olan büyük firmaların olduğu sonucu çıkarılmıştır.

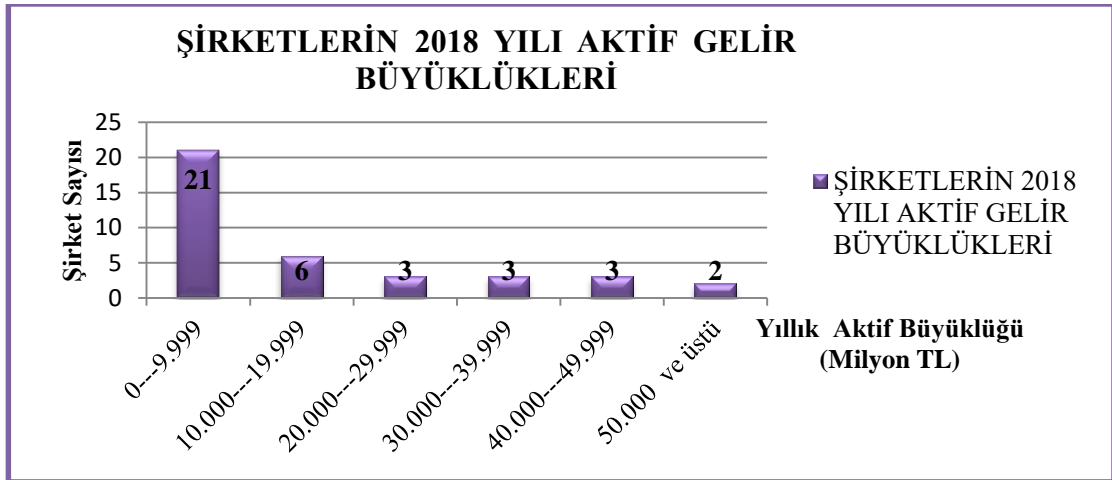


Grafik 11: Şirketlerde 2018 Yılı Çalışan Personel Sayısı



Grafik 12: Şirketlerde 2018 Yılı Çalışan Personel Sayısı Dağılım Oranları

Grafik-11 ve Grafik-12’ de seçilen 38 firmadan 0 ile 10.000 arasında personel çalıştıran toplam 27 firmanın genel yüzde içerisinde %71’ lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Geriye kalan 11 firmanın ise toplamda %29’ luk bir yüzdeyle 15.000 ile 25.000 ve üzerinde personel çalıştırdığı belirlenmiştir.



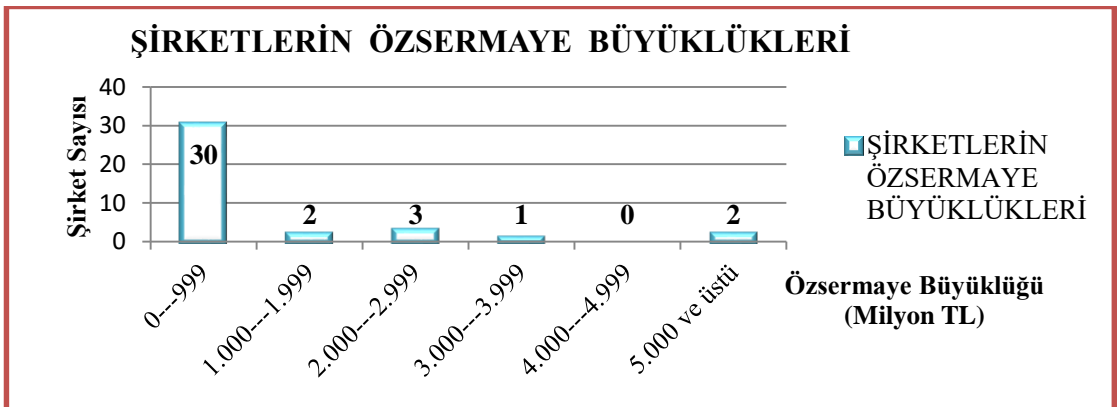
Grafik 13: Şirketlerde 2018 Yılı Aktif Gelir Büyüklükleri



Grafik 14: Şirketlerin 2018 Yılı Aktif Gelir Büyüklükleri Dağılım Oranları

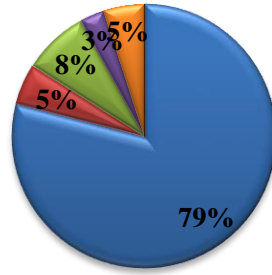
Yukarıdaki Grafik-13 ve Grafik-14' te araştırılan 38 firmanın aktif büyüklüklerinin ve aktif büyüklüklerinin dağılım oranları verilmiştir. Bu analize göre; 0-9.999 (Milyon TL) arasında 21 firmanın aktif büyüklük oranı %55' lik bir yüzdeyle hesaplanmıştır. 10.000 ile 19.999 (Milyon TL) arasında aktif büyüklüğü olan 6 firma %16' lık bir yüzdeye sahiptir. 20.000 (Milyon TL) ve üzerinde olan firma sayısı ise 11 olup genel yüzdelik dilim içerisinde toplamda %29' luk bir yüzdeye sahiptir. Finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren Halkbank ve Yapı Kredi Bankası en yüksek aktif büyüklüğe sahip olan kurumlar olmuştur.

Grafik-15 ve Grafik-16' ya göre 30 firmanın özsermaye yapılarının %79' luk büyük bir kısmı 1.000 (Milyon TL)' nin altında olduğu anlaşılmaktadır. Özsermaye yapıları düşük olmasına rağmen bu firmaların aktif gelir büyüklüklerinin yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. 1.000 ile 1.999 (Milyon TL) arasında özsermayeye sahip 2 firmanın dağılım oranı %5' dir. 3 firma ise 2.000 ile 2.999 (Milyon TL) arasında özsermayeye sahip olup dağılım oranı %8' dir. 1 firma ise 3.000 ile 3.999 (Milyon TL) arasında olup %3' lük bir oranla özsermayeye sahiptir. En yüksek sermaye oranlarına sahip 2 firmanın ise dağılım oranı %5' dir.



Grafik 15: Şirketlerin Özsermaye Büyüklükleri

ŞİRKETLERİN ÖZSERMAYE BÜYÜKLÜK DAĞILIM ORANLARI

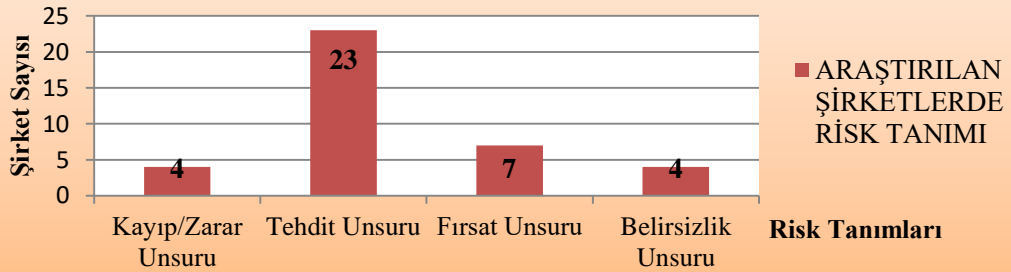


Özsermaye Büyüklüğü (Milyon TL)

- 0-----999
- 1.000---1.999
- 2.000---2.999
- 3.000---3.999
- 4.000---4.999
- 5.000 ve üstü

Grafik 16: Şirketlerin Özsermaye Büyüklükleri Dağılım Oranları

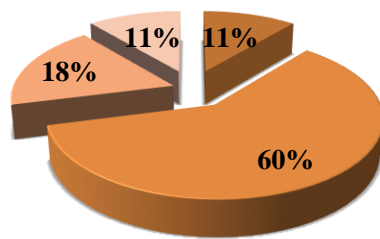
ŞİRKETLERDE RİSK TANIMI



Grafik 17: Şirketlerin Hedeflerine Ulaşmalarındaki Risk Tanımları

Grafik-17 ve Grafik-18' de araştırılan 38 firmadan 23 firmanın %60'lık oran ile kurum hedef ve stratejilerine varmak için riskleri bir tehdit veya tehlike unsuru olarak görmektedirler. Ancak kurumsal risk yönetim uygulama sürecini uzun süredir firmalarında tam aktif olarak uygulamaya başlamış olan 7 firma riskleri bir tehdit veya tehlike unsuru olarak görmekten ziyade stratejik hedeflerine ulaşmayı sağlayan ve müşteri değerinin oluşturulmasında rol oynayan bir fırsat unsuru olarak görmeye başlamışlardır.

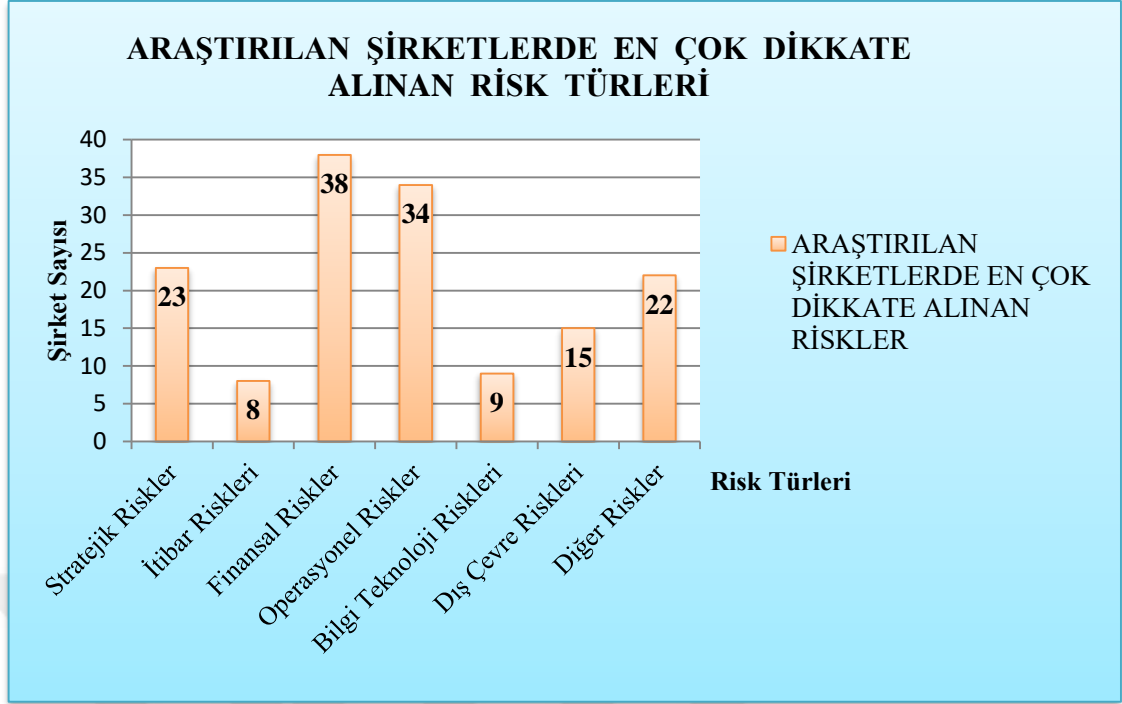
ŞİRKETLERDE RİSK TANIMI DAĞILIM ORANLARI



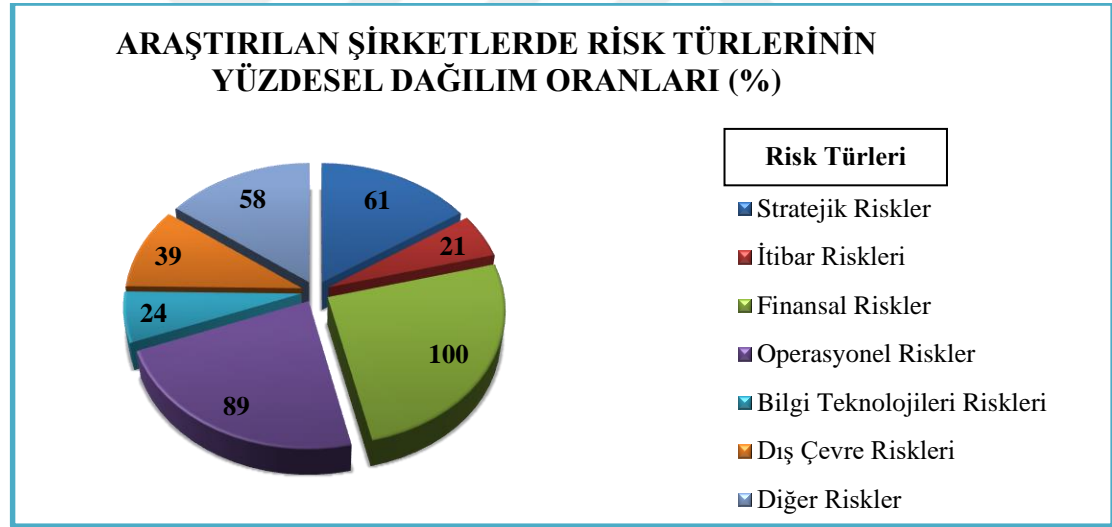
Risk Tanımları

- Kayıp/Zarar Unsuru
- Tehdit Unsuru
- Fırsat Unsuru
- Belirsizlik Unsuru

Grafik 18: Şirketlerde Risk Tanımı Dağılım Oranları



Grafik 19: Şirketlerde En Çok Dikkate Alınan Risk Türleri



Grafik 20: Şirketlerde En Çok Dikkate Alınan Risk Türlerinin DağıLım Oranları

Araştırılan şirketlerin hedef ve stratejilerine yönelik hazırlamış oldukları aksiyon planlarında en çok dikkate aldıkları risk türleri ve risk türlerinin yüzdesel dağılım oranları Grafik-19 ve Grafik-20’ de verilmiştir. Bu durumda 38 firmanın en çok dikkate aldığı risk türleri arasında 1. sırada %100’ lük bir oranla finansal riskler yer alırken, 2. sırada %89’ luk bir oranla operasyonel riskler, 3. sırada ise %61’ lik oranla stratejik riskler yer almaktadır.

4.5.2.Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetim, Kurumsal Risk Yönetim Uygulamalarına Verilen Önemin Analizi ve Değerlendirmeleri

Bu bölümde SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından 2017 ve 2018 yılları arasında araştırılan ve analiz edilerek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu hazırlanmış olan 38 firmadan, kurumsal risk yönetim uygulamalarını kurum birimleri arasında en aktif ve bütüncül bir şekilde uygulayan firmalar seçilmiştir. Bu firmaların; kurum hedef ve stratejilerini belirlerken, kurumsal risk yönetim uygulama prosedürleri hakkında bilgiler sunulmaktadır. Kurumsal risk yönetim uygulama prosedürleri ise şu şekildedir:

a) Risklerin Tanımlanması: Kurumsal risk yönetim uygulama prosedürünün birinci aşaması olup kurumun maruz kaldığı her seviyedeki ölçülebilir riskler tanımlanmalıdır. Bu nedenle kurumsal risk yönetim sisteminde iyi kurulmuş, kapsamlı ve sistematik bir şekilde risk tanımlanma süreci oluşturulması gerekir.

b) Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi: Kurumsal risk yönetim uygulama prosedürünün ikinci aşamasıdır. Risklerin analizi, risk yöneticileri tarafından tanımlanan risklere karşı kurumun tepki verip vermeyeceğine ve eğer verilecek ise bunun fayda-maliyet dengesi bakımından en uygun olanı ile karşılık verilmesini sağlarken, risklerin ölçülmesi aşamasında analizi tamamlanan risklerin belirli ölçü veya kıstaslara göre sayısal ya da analitik bir şekilde ölçülmesi sağlanır.

c) Risklerin Önceliklendirilmesi: Kurumsal risk yönetim uygulama prosedürünün üçüncü aşaması olup kurumun yapmış olduğu nicel ve nitel tekniklerden faydalanılarak risk analizi sonuçlarına dayalı olarak hangi riskin ilk önce iyileştirilmesi veya müdahale edilmesi gerektiği konusunda yönetime seçme imkânı sağlar.

d) Risklere Göre Çözümlerin Oluşturulması ve Uygulanması: Kurumsal risk yönetim uygulama prosedürünün dördüncü aşamasıdır. Risk yönetim aktiviteleri için uygun seçeneklerin belirlenmesi, seçeneklerden en uygun olanına karar verilmesi, aksiyon planlarının hazırlanması ve uygulanması sürecini kapsar.

e) Sürecin Sürekli Takip Edilmesi ve Gözden Geçirilmesi: Kurumsal risk yönetimi uygulama prosedürünün ne kadar başarılı ve etkin işlediğini gösteren asıl aşama, kurumun hedeflerine yönelik ve güncel içerikleri bünyesinde barındıran sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesidir.

f) İletişim ve Danışma: Kurumsal risk yönetimi uygulama prosedürünün son aşaması olup kurum içi ve kurum dışı etkin bir iletişimin sağlanması kurumsal risk yönetim sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve hissedar sahiplerinin hangi kararların alındığı konusunda ve bu kararların alınma nedenlerini net bir şekilde görmeleri ve anlamaları bakımından oldukça önemlidir.

İçerik analizinde araştırması yapılacak 38 firmadan kurumsal risk yönetim uygulama aşamaları ayrıntılı olmayan veya risk yönetimi uygulayan ancak faaliyet raporlarındaki verilerinin analizinin yetersiz olduğu kanaatine vardığımız firmalar, araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Kurumsal risk yönetim uygulama sürecinin tüm aşaması mevcut olan ve araştırma konusuna dâhil edilerek analizi yapılan firmalar ise aşağıdaki gibi sıralanmış ve açıklanmıştır:

- 1.) ABC FAKTORİNG A.Ş. (SAHA NOTU: **7,91**)
- 2.) ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş. (SAHA NOTU: **9,53**)
- 3.) ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,58**)
- 4.) ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ (SAHA NOTU: **9,51**)
- 5.) ARÇELİK A.Ş. (SAHA NOTU: **9,53**)
- 6.) ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (SAHA NOTU: **9,20**)
- 7.) AYGAZ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,40**)
- 8.) COCA COLA İÇEÇEK A.Ş. (SAHA NOTU: **9,45**)
- 9.) DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. (SAHA NOTU: **9,42**)
- 10.) ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,18**)
- 11.) HALK SİGORTA A.Ş. (SAHA NOTU: **9,02**)
- 12.) HALK GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş. (SAHA NOTU: **9,27**)
- 13.) LİDER FAKTORİNG A.Ş. (SAHA NOTU: **9,10**)
- 14.) LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (SAHA NOTU: **9,11**)
- 15.) OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,38**)
- 16.) TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. (SAHA NOTU: **9,62**)
- 17.) TAT GIDA SANAYİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,31**)
- 18.) TÜPRAŞ TÜRKİYE PETROL RAFİNELERİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,48**)
- 19.) TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. (SAHA NOTU: **9,29**)
- 20.) TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş. (SAHA NOTU: **9,22**)
- 21.) TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş. (SAHA NOTU: **9,40**)

- 22.) TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI A.Ş. (SAHA NOTU: 9,54)
23.) ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJ. HİZ. A.Ş.(SAHA NOTU: 9,01)
24.) VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (SAHA NOTU: 9,55)
25.) YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş. (SAHA NOTU: 9,58)

4.5.2.1. ABC Faktoring Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

1998 yılında kurulan TEK Faktoring unvanını, 2013 yılında ABC Faktoring olarak değiştirerek KOBİ' lere yönelik faktoring hizmetleri vermeye devam etmektedir. Kurum, yurt içi ve yurt dışı mal ve hizmet alış ve satışlarından doğmuş ve doğacak her çeşit faturalı alacakların alımı, satımı, temellükü veya başkalarına temlik ve bu alacakların tahsilâtı için garanti verilmesi, bu alacakların tahsili, bu alacaklara karşılık satıcılara ön ödemelerde bulunarak finansman sağlanması ve alacaklarını temlik eden firmalara muhasebe hizmetlerinin verilmesi işlemlerini ilgili mevzuat ve uluslararası faktoring teamül ve kurallarına uygun olarak yapmak amacıyla kurulmuştur (SAHA-2018 KYKD, s:6).

SAHA 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve ABC Faktoring A.Ş.' nin 2017 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-21' deki gibi özetlenmiştir (ABC Faktoring-2017 FR, s:3, s:43-47):

<p>Hedef belirleme süreci: Kurum <i>misyonu</i>; çağdaş, hızlı ve etkin faktoring hizmetleri sunarak müşterilerin kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak, rekabetçi çözümler sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır.</p> <p>Kurum <i>vizyonu</i>; sürekli olarak gelişen faktoring sektöründe iş ahlâkı ve etik değerlere bağlı hizmet anlayışı ile Faktoring pazarında saygın konumunu muhafaza etmektedir.</p>
<p>a) Risk tanımlama süreci: Kurum faaliyetleri esnasında aşağıdaki risklere maruz kalmaktadır:</p> <p>a.1) Kredi riski: Kurumun faaliyet konusu olan faktoring işlemlerinden dolayı maruz kaldığı risklerdir.</p> <p>a.2) Likidite riski: Bir kurumun finansal araçlara ait taahhütlerini yerine getirmek için fon sağlamakta güçlüklerle karşılaşma riskidir. Diğer bir ifadeyle bu risk bir finansal varlığı makul değerine yakın olacak şekilde nakde veya likit olan bir varlığa çevrilememesinden kaynaklanmaktadır.</p> <p>a.3) Piyasa riski: Döviz kurları, faiz oranları ya da menkul kıymetler piyasasındaki işlem gören finansal araçların fiyatlarının piyasadaki dalgalanmalar sonucunda kurumun gelirlerindeki</p>

ya da finansal varlıklarındaki değerlerinde meydana gelen değişim riskleridir.

Kur riski: Finansal araçların değerinin döviz kurlarındaki değişiklikler sebebiyle dalgalanması riskleridir. Bu riske, kurumun finansal pozisyonu ve nakit akımları üzerinde döviz kurlarının etkisi sebebiyle maruz kalınmaktadır.

Faiz oranı riski: Kurumun sabit veya değişken faiz oranları üzerinden borçlanması sebebiyle maruz kaldığı risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Yönetim Kurulu, kurumun risk yönetimi çerçevesinin kurulması ve gözetilmesinden sorumludur. Risk yönetimi politikaları, kurumun maruz kalabileceği risklerin belirlenmesinde ve analiz edilmesinde önemlidir. Kurum, piyasa risklerini, duyarlılık analizleri esasına göre ölçmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Risk yönetimi politikalarının oluşturulmasındaki amaç, kurumun maruz kalacağı riskler için en uygun risk limit kontrollerini sağlamak, riskleri izlemek ve bu risk limitlerine bağlı kalmaktır. Kurum risk limitlerine ulaşmak için çeşitli eğitim ve yönetim standartları sayesinde disiplinli ve yapıcı bir iç kontrol ortamı oluşturarak, tüm birim çalışanlarının görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması:

d.1) Kredi riski aksiyon planları:

- ✓ Kredi İzleme ve Krediler departmanları kredi riskinin yönetilmesinden sorumludurlar.
- ✓ Kurum, finansal varlıkları için belirli miktarda teminat talep etmektedir.
- ✓ Kurumun kredi risklerini yönetmesi esnasında ağırlıklı olarak kredi tahsis öncesi ve kredi izleme öncesi yöntemler geliştirmiş olup yönetimin hazırlamış olduğu kredi riski politikası mevcuttur ve bu risk politikası yönetim tarafından sürekli takip ve kontrol edilmektedir.
- ✓ Kurum, kredi tahsis kriterlerini taşımayan firmalar için kredi ilişkini başlatmamaktadır.
- ✓ Ayrıca tahsis edilmiş olan kredilerin izlenebilmesine dair erken uyarı sistemleri geliştirilmiş olup dönemsel olarak müşterilerin kredibilitesinin ölçülmesi de yapılabilmektedir.
- ✓ Kurumda tüm faktoring alacakları ile ilgili önemli istihbarat çalışmaları kredi komitesince yapılarak krediler değerlendirilmekte ve olumlu karar alınması halinde krediler kullanılmaktadır. Kurumun maksimum kredi riski her finansal varlığın bilançodaki kayıtlı değeri kadar olmaktadır.

d.2) Likidite riski aksiyon planları: Kurum likidite riskine karşı, aktif ve pasiflerinin vade bakımından dağılımını dengede tutmakta ve finansal kuruluşlar vasıtasıyla fonlama gereksinimini karşılayarak yönetmektedir. Ayrıca kurumun mevcut ve gelecekteki olası borç ihtiyaçlarının fonlanabilme riskini, yeterli sayıda ve yüksek kalitede kredi imkânı sağlayabilecek kurumlara olan erişebilirliğin sürekli kılınması sayesinde kolaylıkla yönetebilmektedir.

<p>d.3) Piyasa riski aksiyon planları:</p> <p>✓ Kurum, bankadaki mevduatları haricinde yabancı varlık veya yükümlülüğü yoktur.</p> <p>✓ Kurumun banka kredileri ve faktoring borçlarının tamamı sabit faiz oranlı krediler olup, değişken faiz oranlı yükümlülüğü olmadığı için finansal risklerden korunmada türev ürün finansal araçlar kullanılmamıştır. Ayrıca kurumun spekülasyon amaçlı finansal araçların alım ve satımı ile ilgili bir faaliyeti de bulunmamaktadır.</p> <p>Kur riski aksiyon planı: Kurum faaliyetlerinin ve finansman anlaşmalarının nakit akışlarının sonucunda ortaya çıkabilecek kur riski sürekli ve düzenli bir şekilde kontrol edilmektedir.</p> <p>Faiz oranı riski aksiyon planı: Bu risk türünü, kurum tarafından riskleri, sabit veya değişken faiz oranlı borçlar arasında uygun bir şekilde dağılımını gerçekleştirerek kontrol altında tutulmaktadır.</p> <p>e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Komite kendi yetki ve sorumluluğu dâhilinde hareket eder ve Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunur. Gerek duyulduğunda komite konusunda uzman kişilerin görüşlerinden yararlanır. Komite toplantılarında alınan kararlar yazılı hale getirilir, Komite üyeleri tarafından imzalanır ve düzenli bir şekilde saklanır. ABC faktoring’ de risk izleme komitesi yıl içerisinde yedi kez olmak üzere toplanmıştır.</p> <p>f) İletişim ve danışma süreci: Kurumun pay sahipleri ile ilişkileri, İç kontrol ve Denetim Müdürlüğü’ nde yürütülmektedir. Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak şirketin kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. Yönetim kurulu faaliyet raporunu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlamıştır.</p> <p>Kamunun aydınlatılmasında, kuruma ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve buradaki bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler Türkçe ile kısmen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak da hazırlanmıştır.</p>

Tablo 21: ABC Faktoring A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.2. Anadolu Grubu Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş. başlıca beş ana grupta faaliyet göstermektedir. Bu faaliyet alanları bira, meşrubat, otomotiv (yolcu araçları, ticari araçlar, jeneratör, yedek ve tamamlayıcı parçalar, motorlu araç kiralama), perakende (kırtasiye, restoran işletmeciliği ve turizm) ve diğer (enerji sektörlerindeki operasyonları, elektrik üretimi ve satışı, bilgi teknolojileri, tarım, ticaret ve

gayrimenkul) ile faaliyetlerini geniş bir alanda sürdürmektedir (Anadolu Grup-2018 FR, s:129).

SAHA 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Anadolu Grubu A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-22' deki gibi özetlenmiştir (Anadolu Grup-2018 FR, s:95-96):

Hedef belirleme süreci: Holding' in *misyonu*, hedeflerine ulaşmasına etki edecek biçimde katkıda bulunmak ve bu şekilde ortaklarına ve iştiraklerine aktarılabilmesi değeri maksimize etmektir. Anadolu Grubu Holding' te stratejik planlar iştirakler bazında oluşturulur.

- Ana iş alanlarında büyümenin devamını sağlamak,
- Uluslararası şirketlerle işbirliği yapmak,
- Global vizyon, yerel aksiyonla hareket etmek,
- Tecrübeli yönetim kadrosuna sahip olmak,
- Esnek ve yenilikçi yönetim anlayışı,
- Tüketicilere yönelik yaklaşım,
- Geniş dağıtım ağından faydalanmak ve
- Finansal borçlanma açısından temkinli yaklaşımlarda bulunmaktır.

a) Risk tanımlama süreci: Holding' in Kurumsal Risk Yönetimi Koordinatörlüğü, Holding' in maruz kaldığı ve karşılaşması olası riskleri tanımlar. Koordinatörlük, Riskin Erken Saptanması Komitesi' nin gözetiminde Holding İcra Başkanı ile birlikte faaliyetlerini aktif bir şekilde yerine getirmektedir.

a.1) Finansal riskler: Aktif pasif riski, kredibilite riski, sermaye/borçluluk ilişkisi, kur riski ve Holding' in mali durumunu doğrudan etkileyebilecek diğer risk faktörleri yer almaktadır.

a.2) Operasyonel riskler: Holding' in amaç ve hedefleri doğrultusunda operasyonların etkinliğini, verimliliğini, kârlılığını, itibarını, iş sürekliliğini etkileyebilecek, yönetimin oluşturacağı kontrol ortamı ile yönetilebilecek risk faktörleridir.

a.3) Stratejik Riskler: Holding' in bulunduğu ülke, coğrafya ve rekabet ortamından kaynaklanan, Holding' in varlığını ve sürdürülebilir büyümesini etkileyebilecek her türlü risk faktörüdür.

a.4) Olağanüstü durum ve afetler: Yangın, deprem, sel gibi olağanüstü durum ve afetler ile Holding' in iş sağlığı ve güvenliğini, iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilecek, acil durum eylem planları oluşturulan ve test edilen risk faktörleridir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Holding' in Kurumsal Risk Yönetim Koordinatörlüğü rehberliği ve gözetiminde tanımlanmış risklerin analiz edilmesi,

önceliklendirilmesi, risklere karşı aksiyon planlarının hazırlanması ve sürecin izlenmesi kısacası risk yönetim faaliyetlerinin uygulanması ve koordinasyonundan sorumlu olan bir kişi atanmıştır. Holding kapsamında bağlı ortaklık ve iştiraklerinde risk yönetimi anlayışı, faaliyetleri için ayrılmaz bir parça olarak nitelendirirler. Bu nedenle bağlı ortaklıklar ve iştirakler, stratejik planlama süreçlerinin bir parçası olarak, finansal, operasyonel ve stratejik riskleri kendileri değerlendirmektedir.

c) **Risklerin önceliklendirilmesi:** Tespit edilen riskler, daha sonra öncelikli riskler olarak belirlenmekte ve risk haritaları oluşturulmaktadır.

d) **Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması:** Önceliklendirilmiş olan riskleri yönetmek için gereken aksiyon planları oluşturulur ve yatırım kararları, stratejik iş planları ile entegre edilir.

✓ Karar destek süreçlerinin desteklenmesinde SAP ve ERP sistemleri kullanılmaktadır. Böylece iç kontrol sistemlerinin etkinliği arttırılır.

✓ Mali risklerin yönetiminde bağlı ortaklık ve iştiraklerin mali işler birimleri aktif olarak görev alır.

✓ Aktif/pasif yönetimi, sermaye/borçluluk dengesi, kur riski ve bütçe/fiili durum çalışmaları risk yönetim sistemlerinin önemli kısmını temsil etmektedir.

✓ Olağanüstü durum ve afetler için, uyulması gereken politikalar mevcut olup, gerekli tatbikatlar ve takip uygulamaları devreye alınmıştır.

e) **Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi:** Yıl içerisinde tekrarlanan olağan yönetim kurulu toplantılarında cari yıl faaliyet sonuçları, geçmiş yıl performansları ve hedeflenen değerler ile karşılaştırmalı incelenir. Böylece risk yönetim sistemi sürekli olarak gözden geçirilmiş olur. Riskin Erken Saptanması komitesi 2018 faaliyet döneminde 5 kez toplanmıştır.

f) **İletişim ve danışma süreci:** Holding pay sahipleri ile olan ilişkilerini, Yatırımcı İlişkileri Bölümü bünyesinde yürütmektedir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Yatırımcı ilişkileri bölümü, 2018 yılı içerisinde, Holding faaliyet sonuçları, performansı ve dönem içerisindeki diğer gelişmeler konusunda 82 adet yüz yüze toplantı ve 10 telekonferans toplantısı gerçekleştirmiştir. Ayrıca, direkt e-mail, internet sitesi üzerinden gelen bilgi formu ve telefon yolu ile yatırımcılar ve analistlerden gelen bilgi talepleri mümkün olan en kısa süre içerisinde cevaplandırılır. Kamunun aydınlatılmasında, Holding' e ait internet sitesi aktif olarak kullanılır ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenir. Ayrıca internet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Tablo 22: Anadolu Grubu Holding A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.3. Anadolu Efes Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ANADOLU EFES A.Ş., Türkiye' nin önde gelen gruplarından olan ve içecek, otomotiv, finans, ofis ekipmanları, kırtasiye ve yiyecek sektörlerinde 1950' li yıllardan beri faaliyet göstermekte olan Anadolu Grubu' nun içecek koludur. Anadolu Efes A.Ş.' nin yurt içinde ve yurt dışında çeşitli markalar altında ağırlıklı olarak ana faaliyet gösterdiği alanlar bira üretimi, şişelenmesi, dağıtımı ve satışı ile The Coca-Cola Company markaları ile gazlı ve gazsız alkolsüz içecek üretimi, şişelenmesi, dağıtımı ve satışından oluşmaktadır (Anadolu Efes-2018 FR, s:154).

Türkiye' de üçü, Rusya' da on biri, diğer yedi tanesi çeşitli ülkelerde olmak üzere yirmi bir adet bira fabrikası işletmektedir. Ayrıca, Türkiye' de iki, Rusya' da üç bölgede malt üretimi yapılmaktadır. Türkiye' de on adet, çeşitli ülkelerde on altı adet gazlı ve gazsız alkolsüz içecek üretim tesisi işletilmektedir (Anadolu Efes-2018 FR, s:154).

SAHA' nın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Anadolu Efes A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip Tablo-23' teki gibi özetlenmiştir (Anadolu Efes-2018 FR, s:18, s:112, s:123-124, s:211-218):

Hedef belirleme süreci: Kurum, stratejik amaçları aşağıdaki gibidir:

- Faaliyet gösterilen piyasalarda en beğenilen ve tercih edilen içecek şirketi olmaktır.
- Müşterileri dinleyen, istek ve tercihlerini yakından takip eden kurum, bu işlem sonucunda ürün yelpazesini zenginleştirme fırsatı bulabilmektedir.
- Faaliyet gösterdiği sektör yapısı içinde öncü uygulamalar gerçekleştiren Anadolu Efes, geliştirdiği etkin pazarlama stratejileri ile Türkiye çapında güçlü bir satış ağına sahiptir.
- İçecek sektörüne sürekli yeni yatırımlar gerçekleştirerek marka değerini ileriye taşımak hedefiyle faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Türkiye pazarında derinleşirken uluslararası pazarda bölgesel bir güç olma stratejisiyle faaliyetlerine devam etmektedir.

a) Risk tanımlama süreci: Kurumun varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmuştur. Anadolu Efes, stratejik hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek mevcut ve muhtemel riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

a.1) Finansal riskler: Aktif/pasif riski, kredibilite, sermaye/borçluluk ilişkisi, kur riski, faiz

riski, yabancı para riski, likidite riski ve kurumun mali durumunu doğrudan etkileyebilecek diğer risk faktörleridir.

a.2) Stratejik riskler: Hissedar, yatırımcı ilişkileri, birleşme ve satın almalar gibi kurumun sürdürülebilir büyümesini ve kurumsal yönetim yapısını, şirket ve marka değerini etkileyebilecek risk faktörleridir.

a.3) Operasyonel riskler: Tedarikçiden başlayarak müşteriye kadar uzanan sistemin tüm bölümlerini, dolayısıyla iş sürekliliğinin sağlanması, uyum, itibar, iş sağlığı ve çevre güvenliği gibi süreçleri etkileyebilecek risk faktörleridir.

a.4) Doğal riskler: Yangın, deprem gibi iş sürekliliğini ve güvenliğini etkileyebilecek her türlü risk faktörleridir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Kurumsal Risk Yönetimi yazılımları sayesinde kurumun tüm yurt içindeki ve yurt dışındaki operasyonlarında kullanılarak şirket bünyesinde yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Bu sayede risk değerlendirmesine her seviyede katılım sağlanmaktadır. Bu risk değerlendirme çalışmaları sonucunda hem iş sürekliliği sağlanırken hem de operasyonel ve stratejik kararlara destek sağlanmaktadır. Risklerin takibi ve zamanında gerekli önlemlerin alınması için performans ve risk göstergeleri erken uyarı sistemi olarak kullanılmaktadır. SAP ve ERP sistemi, kurumun bünyesindeki tüm süreçlere entegre edilmiş etkin bir teknolojik karar destek sistemidir. Bu sistem sayesinde faaliyet sonuçları anlık bazda takip edilerek, beşeri hatalar ortadan kaldırılırken, riskin erken saptanması sağlanmış ve iç kontrol sisteminin etkinliği de artırılmış olacaktır.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, kurumun karşılaşılabileceği riskleri ve bunların ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi, ölçüm yöntemlerinin güvenilirliğinin sağlanması, risk yönetimi ile ilgili stratejilerinin oluşturulması ve bu stratejilerin uygulamasının gözetimi, kurumun taşıdığı başlıca riskler için azami limitlerin belirlenmesi gibi konularda çalışmalar yapar ve Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Komite tarafından yönetim kuruluna sunulan risk değerlendirme raporlarından sonra kurumun maruz kalabileceği risklere karşı aksiyon planları hazırlanır. Anadolu Efes' in risklere karşı aldığı aksiyon planları ise şu şekildedir:

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kurum, varlık ve yükümlülüklerinin faiz oranlarını dengede tutmak ya da riskten korunma amaçlı finansal araçlar kullanmak suretiyle *faiz riskini* yönetmektedir.
- ✓ Kurum, yabancı para riskinden korunmak için elinde yabancı para cinsinden varlık tutmak yoluyla, kısa vadeli *yabancı para riskini* yönetmektedir.
- ✓ *Fiyat riskleri* aynı para biriminden borç ve alacakların, faiz taşıyan varlık ve

yükümlülüklerin birbirini karşılması yoluyla doğal olarak yönetilmektedir.

✓ *Piyasa riski*, kurum tarafından piyasa bilgilerinin incelenmesi ve uygun değerlendirme metodları vasıtasıyla takip edilmektedir.

✓ *Kredi riskinde* belli taraflarla yapılan işlemler sınırlandırılarak ve ilişkide bulunan tarafların güvenilirliği değerlendirilerek yönetilmeye çalışılmaktadır.

✓ Kurumun *sermaye riski* yönetiminin amacı, hisse değerlerini maksimize etmek ve firmayı desteklemek adına, kredi derecesini güçlü tutmak ve sağlıklı sermaye oranları ile firma faaliyet devamlılığını sağlamaktır.

d.2) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları

✓ Mali işler fonksiyonu çerçevesinde gerçekleşen sonuçlar ile kurum bütçesi karşılaştırılarak sapma nedenleri sürekli olarak analiz edilmektedir.

✓ Yıllık bütçe ve iş planlarında yer alan yatırım harcamaları doğrultusunda tesislerde en ileri tekniklerden faydalanılmakta ve dünya biracılık sektöründeki çağdaş teknolojiler, kurum faaliyetleri esnasında kullanılmaktadır.

d.3) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

✓ Saha satış ekibi tarafından kullanılan yazılımlar ve teknolojiler sürekli geliştirilerek ekibin saha çalışmalarında doğru bilgiye anında ulaşım hızlı ve doğru karar vermesi sağlanırken, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı da elde edilmektedir.

✓ Üst düzey iç iletişim teknolojileri ile karşılaşılan sorunlara kısa zamanda müdahale etme ve çözüm üretme olanağı tanınmaktadır.

✓ Her birim düzeyindeki çalışanlar için liderlik, yönetim becerileri, yetkinlik geliştirici eğitim programları uygulanmakta ve bu programlar sayesinde çalışanların iş yönetim sonuçlarına olumlu yansırken çalışan bağlılığını da arttırmaktadır.

✓ Müşteri risklerinin takibini sağlayan "Teminat - Risk Yönetimi Sistemi" devreye alınmıştır. Buradaki amaç, müşterilerin mal alım limitleri belirlenerek limit aşımı söz konusu olduğunda kurum sisteminden mal çıkışına izin verilmemesidir.

d.4) Doğal risklere karşı alınan aksiyon planları

✓ Gerçekleşebilecek doğal risklere karşı acil durum yönetim sistemleri kurularak, herhangi bir olağanüstü durumda sistemlerin etkilenmemesi ve veri kaybına uğranılmaması için yedekleme sistemlerine yönelik yatırımlar yapılmaktadır.

✓ Olağanüstü durumlarda oluşabilecek riskleri minimize etmek için tüm tesisler sigortalanmaktadır.

✓ Çevresel faktörler ve olağanüstü durumlar anında izlenerek nedenleri araştırılıp, riski minimize edici tedbirler alınmaktadır.

✓ Siber atak, bilgi güvenliği ve kişisel verilerin korunması konularında yapılan proje ve

<p>çalışmalarla mevcut sistemler sürekli güncellenmekte ve süreçler güçlendirilmektedir.</p>
<p>e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir. Komite 2018 yılı içinde beş toplantı gerçekleştirmiştir. Komite, iki aylık raporlar aracılığı ile Yönetim Kurulu' na bilgi vermiştir.</p>
<p>f) İletişim ve danışma süreci: Anadolu Efes'te pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu olarak Hazine ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü altında Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü ihdas edilmiştir. Yatırımcılarla İlişkiler Birimi, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Bu bölüm, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. 2018 yılında aralarında yerli ve yabancı, kurumsal ve bireysel yatırımcılar, pay sahipleri ve analistlerin yer aldığı 303 yatırımcı ile kurum faaliyet sonuçları, performansı ve dönem içindeki diğer gelişmeler konusunda görüşmeler yapılmıştır. Anadolu Efes, pay sahipleri ve yatırımcıları bilgilendirmeye yönelik olarak yapılan yurt içi ve yurt dışı konferanslara ve diğer toplantılara da katılım sağlamaktadır. Bu kapsamda 2018 yılında yurt dışında ve yurt içinde toplam on konferansa iştirak edilmiştir.</p> <p>Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak şirketin kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. Yatırımcılar, finansal analistler gibi sermaye piyasası katılımcıları Yatırımcı İlişkileri Bölümü' ne yönlendirilmektedir. Belirli bir grup yatırımcı ile yapılan tanıtım veya bilgilendirme toplantılarında açıklanan sunum ve raporlar, küçük yatırımcıların da faydalanmasını sağlamak için şirket internet sitesinde yayınlanmakta ve bu durum özel durum açıklaması ile duyurulmaktadır.</p> <p>Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.</p>

Tablo 23: Anadolu Efes A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.4. Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ, 1925 yılında Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatı ile ilk ulusal sigorta şirketi olarak kurulmuştur. Kurum faaliyetleri arasında kaza, hastalık-sağlık, kara araçları, hava araçları, su araçları, nakliyat, yangın ve doğal afetler, genel zararlar, kara araçları sorumluluk, hava araçları sorumluluk, genel sorumluluk, kredi, kefalet, finansal kayıplar ve hukuksal koruma

olmak üzere hayat dışı sigortacılığın hemen hemen bütün alanlarında faaliyet göstermektedir (SAHA-2018 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Anadolu Sigorta' nın 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu* şu şekilde belirlenmiştir (Anadolu Sigorta-2018 FR, s:5):

- Anadolu Sigorta'yı, sigortaya ihtiyacı olan herkesin tercih edeceği sigorta markası yapmak ve
- Uluslararası sigortacılıkta da referans gösterilen bir güce ulaşmayı sağlamaktır.

Kurum *misyonu* ise şu şekildedir:

- Sektöre yön vermek,
- Türkiye'de sigorta bilincinin yaygınlaşmasını sağlamak,
- Müşteri odaklı hizmet anlayışını uygulamak,
- Finansal gücü uluslararası standartlara yükseltmek ve
- Kurum değerini artırmaktır.

Kurum belirlemiş olduğu vizyon ve misyon çerçevesinde, sektör genelinde başarılı bir performans gösterip bu performansını mali sonuçlarına yansıtmayı ve güçlü mali yapısını sürdürülebilmeyi hedeflemektedir. Bu amaca ulaşabilmek için büyüme ve kârlılık arasında kurulacak hassas denge ile sürdürülebilir bir gelişim sağlanmış olacaktır.

a) Risk tanımlama süreci: Kurum risk politikaları ve uygulama usulleri bakımından yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve yürürlüğe konulan yazılı standartları içerir. Uluslararası uygulamalara paralel olarak sigortalama riski, kredi riski, piyasa riski, operasyonel risk ve kurumun sunduğu hizmetlerden kaynaklanan suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı amacıyla yararlanılması kapsamındaki riskler kurumun maruz kaldığı riskler arasında sayılmaktadır. Bu riskleri sırasıyla açıklayacak olursak (Anadolu Sigorta-2018 FR, s:75-78);

a.1) Sigortalama riski: Olup olmayacağı belli olmayan doğal riskler ile olacağı kesin olarak bilinen, ancak ne zaman olacağı belli olmayan olaylara teminat verme faaliyetini sürdürülebilir bir ticari kazanca dönüştürme sürecinde, temel olarak sigortacılık tekniğinin doğru ve etkin uygulanmamasından kaynaklanabilecek risklerdir. Sigortalama riskinin oluşmasında, risk portföyünün zarar yaratma potansiyeli düşük

riskler ile oluşturulması, kötü risk seçimi ve yanlış poliçe fiyatlaması gibi esaslara dayanmaktadır.

a.2) Kredi riski: Kuruma borçlu olan sigortalılar, acenteler, reasürörler, fronting şirketleri, koasürans şirketleri ve sair tarafların yükümlülüklerini kısmen ya da tamamen yerine getirmemelerinden dolayı şirketi zarara uğratma ihtimallerinin oluşmasıdır.

a.3) Piyasa riski: Kurumun getirisi, faiz oranı ile ilişkilendirilmiş borçlanmayı temsil eden finansal araçlara, hisse senetlere, diğer menkul kıymetlere, bilânço içi veya bilânço dışı tüm döviz ve dövize endeksli varlıklara ve yükümlülüklerle, belirtilen araçlara dayalı türev sözleşmelere ilişkin pozisyonlarının değerinde faiz oranları, hisse senedi fiyatları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar nedeniyle meydana gelebilecek risklerdir.

a.4) Operasyonel riskler: Örgütlenme, iş akışı, yetersiz ya da işlemeyen iş süreçleri, teknoloji, insan gücü, kişinin işini düzgün yapmaması, idari hatalar, talihsiz olaylar, görevi kötüye kullanmak, kaza ve dolandırıcılık, sistemler ya da dış etkenler, mevzuat, yönetim ve faaliyet ortamı çerçevesinde oluşabilecek, kurumu maddi veya itibari bir şekilde zarara uğratabilecek her türlü risklerdir. Operasyonel riskler, “Şirket Risk Kataloğu” esas alınarak sınırlandırılır. Şirket Risk Kataloğu, karşılaşılabilecek tüm risklerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında kullanılan temel belge niteliğinde olup, değişen koşullar paralelinde güncellenir.

a.5) Suç gelirlerinin aklanması ve terörizmin finansmanı ile mücadele riskleri: Kurumun sunduğu sigortacılık hizmetlerinden dolayı, suç gelirlerinin aklanması veya terörün finansmanı amacıyla yararlanılması ya da 5549 sayılı “Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun” ve ilgili yönetmelik ve tebliğlerle getirilen yükümlülüklerle tam olarak uyulmaması gibi nedenlerle maruz kalınan risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Sigortalama riskinde, hasar performansının ölçümü, mevzuata uyumun izlenmesi ve sigortalama riski kontrollerinin etkinliğine ilişkin bilgilendirmenin sağlanması için kapsamlı bir sigortalama riski raporlama sisteminden yararlanır.

Operasyonel risklerin belirlenmesinde “Kendi Kendini Değerlendirme Metodolojisi” uygulanır. Bu yöntem, yürütülen faaliyetlere ilişkin risklerin işi yapan personelin katılımıyla ortaya konulmasını içerir. Operasyonel riskin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde ise niteliksel ve niceliksel yöntemler bir arada kullanılır.

Ölçümlerde, “Etki-Olabilirlik Analizi” ile dâhili ve/veya harici “Zarar Veritabanı” ndan elde edilen bilgilerden yararlanır.

Kurum tarafından riskler tanımlandıktan sonra her bir risk kendi kategorisinde ayrı ayrı izlenmekte, değerlendirilmekte ve kontrol edilmektedir. Kurumun maruz kaldığı riskler, potansiyel etkilerinin büyüklüğü bakımından değerlendirildiğinde; *küresel, ulusal ve yakın coğrafyadaki gelişmelerin teknik ve mali performansa etkileri, olası İstanbul depremi ve düşük teknik kârlılık* konuları ön plana çıkmaktadır. Bu etki büyüklüklerini açıklayacak olursak (Anadolu Sigorta-2018 FR, s:78);

Gelişmekte olan ülke ekonomilerinin büyümelerini engelleyici jeopolitik ve siyasi kaynaklı küresel riskler ve belirsizlikler genel anlamda şu şekilde sıralanır:

- Dünya ekonomisinde ana aktörler arasında yaşanan ticari gerilimler,
- ABD Merkez Bankası para politikası kararlarının küresel ekonomiye olan etkisi,
- Dünyanın farklı bölgelerinde söz konusu olan jeopolitik tansiyonlar,
- Avro bölgesinde İtalya da yaşanan bütçe açığı,
- Brexit süreci gibi etmenlerin kırılabilirliği artırması,
- Küresel düzeyde korumacı devlet yaklaşımlarının devam etmesidir.

Ulusal riskler ve belirsizlikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Türkiye ekonomisinde geçen yıl içerisinde ekonomik faaliyetlerdeki yavaşlama sebebiyle büyüme oranlarında yaşanan gerileme,
- Dönem içerisinde finansal piyasaları etkileyen şokların yanı sıra enflasyon ile faiz oranlarındaki yükselişlerin ekonomik görünümünü negatif olarak göstermesi,
- Ekonomik istikrar sorunu yaşanmasıdır.

Yakın coğrafik bölgelerde yaşanan gelişmelerin teknik ve mali performansa etkileri ise şunlardır:

- ABD ve Çin arasındaki ticari gerilimler,
- Fed kararları,
- Jeopolitik endişeye yol açan sebepler,
- İç politik gündemler ve yakın coğrafyamızda yaşanan savaşlar ve çatışma halinin ekonomiye olan etkileri dikkate alınmaktadır.

Olası İstanbul depremi, katastrofik risklerden kaynaklanabilecek tazminat tutarlarının, yapılmış olan muhtelif anlaşmalarının üst limitlerinin üzerinde

gerçekleşmesi durumunda kurumun normal bir faaliyet döneminde telafi edilemeyecek büyüklükte zararlara yol açabilecek nitelik taşımasıdır.

Şirket için kritik düzeyde önemli olan risk faktörlerinin başında, elementer branşlarda faaliyet gösteren tüm sektör şirketleri için geçerli olmak üzere, aşırı fiyat rekabetinden kaynaklanan ve sermaye birikimine engel olan, *düşük faaliyet kârlılığı* gelmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Varlık portföyü senaryo analizi ve stres testleri yolu ile faiz oranı, kur ve hisse senedi fiyat düzeyi yönünden çeşitli şoklara tabi tutularak sınanır. Söz konusu analizler asgari olarak üçer aylık dönemler itibarıyla yerine getirilir. Herhangi bir dönem itibarıyla bilinen yükümlülüklerin yanı sıra olası katastrofik riskler için de ayrıca hasar fazlası anlaşmasının alt limiti kadar nakit döviz pozisyonunun tutulmasına azami dikkat gösterilir.

Kredi riskinin karşı taraflar bazında izlenmesi, beklenen ve beklenmeyen zararların dikkate alınması ve kararların yalnızca herhangi bir anda karşı taraftan elde edilen ya da elde edilmesi beklenen getiriye göre değil üstlenilen riske göre belirlenmesini sağlayan bir kredi riski derecelendirme sistemi kullanılır.

Kurumun risk toleransı, uzun vadeli stratejiler, öz kaynak olanakları, sağlanacak getiriler ile genel ekonomik beklentiler dikkate alınarak Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve risk limitleri ile ifade edilir. Tesis edilen limitlerde oluşan aşımalar Risk Yönetimi ve İç Kontrol Müdürlüğü'nce, politikalarda belirlenen usuller doğrultusunda, ilgili dönemdeki piyasa koşulları da dikkate alınarak Genel Müdüre ve Yönetim Kuruluna raporlanır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurumun risk iştahına göre alabileceği risklere karşı oluşturduğu risk aksiyon planları aşağıdaki gibidir (Anadolu Sigorta-2018 FR, s:75-78);

d.1) Sigortalama riskine karşı alınan aksiyon planları

Sigortalama risklerine verilecek teminatın koşulları ve fiyatı, devrine karar verilen riskler için sağlanacak teminatların hangilerinin, hangi tutarlara kadar ve kimlere devredileceğinin belirlenmesinde uygulanacak esaslar ile risk portföyü hasar frekansının etkin olarak izlenmesine yönelik çalışmaların yeterli sıklıkta ve isabetli reasürans stratejilerinin oluşturulabilmesine olanak tanıyacak nitelikte yapılması ile ilgili izleme ve raporlama sistemi oluşturmaktadır

Kötü risk seçimi ve yanlış poliçe fiyatlamasının önüne geçilmesi ve isabetli reasürans politikalarının oluşturulabilmesi amacıyla risk portföyü hasar frekansı ve hasar şiddetinin etkin olarak izlenmesi sağlanır. Risk portföyü acente, brans, sektör, bölge, marka, model, tarife, ürün, müşteri ve sair parametreler itibarıyla ayrı ayrı izlenir.

d.2) Kredi riskine karşı alınan aksiyon planları

Kredi riskine ilişkin verilerin ve istihbaratın sağlanması, icracı birimlerin görev ve sorumluluğundadır. Elde edilen her türlü bilgi, karar alma, izleme, raporlama ve denetleme süreçleri dâhilinde ivedilikle dikkate alınır. Karşı tarafların risklilik durumları Risk Yönetimi ve İç Kontrol Müdürlüğü tarafından Genel Müdüre ve Yönetim Kuruluna düzenli olarak raporlanır. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Müdürlüğü ayrıca, Şirketin kredi riskini etkileyen ya da etkilemesi olası bölgesel, sektörel ve piyasa trendlerini güncel olarak izler, sonuçları Genel Müdüre ve Yönetim Kurulu' na raporlar.

d.3) Piyasa risklerine karşı alınan aksiyon planları

Kurumun maruz kaldığı piyasa riskinin, mevzuatın öngördüğü sınırlarda ve kurumun risk iştahına uygun olması önemlidir. Piyasa riski yönetiminde risk iştahı, icracı Fon Yönetimi ve Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü ile anlaşmalı portföy yönetim şirketlerine tanınan piyasa riski limitleri ile ifade edilir. Piyasa riski limitleri, riske maruz değer yöntemi ile saptanan limitler ile her bir grup menkul kıymetin toplam portföye ve öz kaynaklara oranına göre belirlenen iki gruptan oluşur.

Piyasa riskinin hesaplanmasında uluslararası kabul görmüş istatistikî yöntemler kullanılır. Hesaplamalar, izleyen günlere ait risk tahminini içerdiğinden, tahminlerin isabetliliği, sonradan gerçekleşen değerler ile karşılaştırılarak günlük olarak izlenir. Diğer taraftan, gerçekleşme ihtimali düşük, ancak zarar boyutu büyük olabilecek olayların etkilerini saptamaya yönelik olarak portföy çeşitli senaryolar tahtında sınıranır. Değerlendirmeler kurumun aktif ve pasiflerinin cins ve vadeleri arasındaki olası uyumsuzlukları da içerecek şekilde ayrıntılı ve düzenli olarak Genel Müdüre ve Yönetim Kurulu' na raporlanır.

d.4) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Operasyonel riskin yönetiminde, faaliyetlere ilişkin olarak maruz kalınabilecek riskler nedeniyle zarara uğrama olasılığının giderilmesi ya da azaltılmasına yönelik kontroller geliştirilir. Mevcut ya da sonradan geliştirilmiş kontrollerin etkinliği, yeterliliği ve bu konuda benimsenen eylem planlarının uygulamaya konulması süreci

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Müdürlüğü ve Teftiş Kurulu Başkanlığı ile eşgüdüm içerisinde değerlendirilir. Faaliyetler sırasında maruz kalınabilecek tüm operasyonel riskler Risk Yönetimi ve İç Kontrol Müdürlüğü tarafından izlenir ve düzenli olarak Genel Müdüre ve Yönetim Kuruluna raporlanır.

d.5) Suç gelirlerinin aklanması ve terörizmin finansmanı ile mücadele risklerine karşı alınan aksiyon planları: Müşteri ve işlemlerin, yasal mevzuata tam uyumlu ve etkin olarak izlenmesi ve kontrol altında tutulması yolları ile sağlanmaktadır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, her iki ayda bir Yönetim Kurulu'na verdiği raporlar ile durum değerlendirmesi yapar ve raporlar denetçiye de iletilir. Komite en az üç ayda bir kez olmak üzere, yılda en az dört kez toplanır. Komite, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirerek rapora bağlar. Komite 2018 yılında toplamda 6 kez toplanmış ve yönetim kuruluna 6 kez rapor sunmuştur.

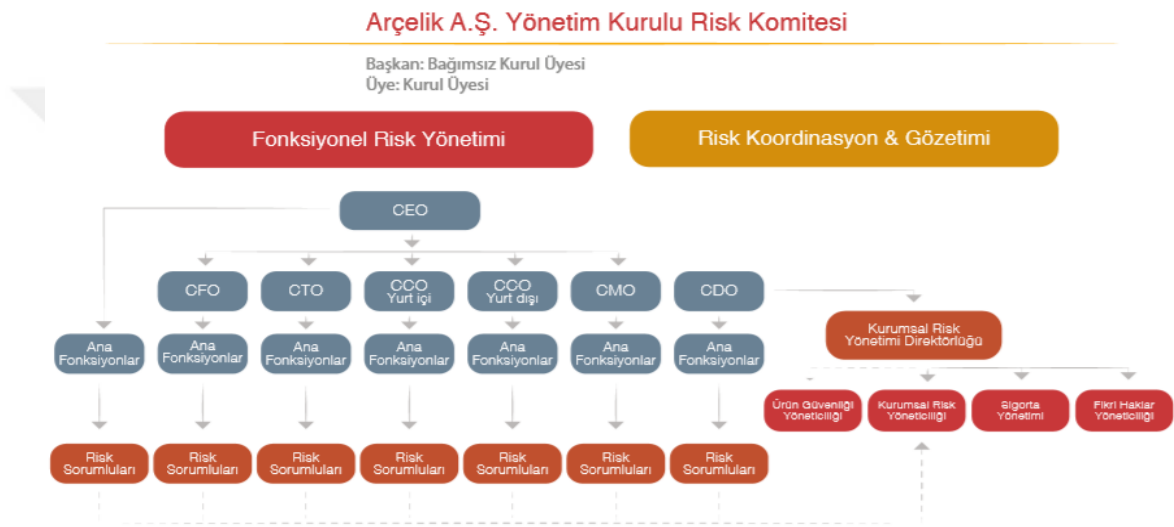
f) İletişim ve danışma süreci: Yatırımcı İlişkileri Birimi, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Anadolu Sigorta'da yatırımcı ilişkileri birimi, "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" adı altında yürüttüğü çalışmalar hakkında Kurumsal Yönetim Komitesi'ne, Yönetim Kurulu'na ve CEO'ya iletilmek üzere rapor sunmaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, Şirket'e ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2018 KYKD).

4.5.2.5. Arçelik Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ARÇELİK A.Ş., Türkiye' nin önde gelen gruplarından ve enerji, otomotiv, finans, dayanıklı tüketim sektörlerinde 1930' lu yıllardan beri faaliyet göstermekte olan Koç Holding A.Ş.' nin dayanıklı tüketim koludur. Arçelik A.Ş. ve kuruma bağlı ortaklıkları dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği alanlarında üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri, ihracat ve ithalat ile ilgili tüm ticari ve endüstriyel faaliyetleri yürütmektedir. Arçelik A.Ş., Türkiye, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti, Tayland ve Pakistan'da toplam on sekiz fabrikada üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Arçelik-2018 FR, s:153).

Arçelik A.Ş. merkez ve grup şirketlerinin global risk koordinasyonu ve gözetimi, Şekil-35’ deki gibi Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı’na bağlı Kurumsal Risk Yönetimi Direktörlüğü tarafından sağlanmaktadır.

Arçelik A.Ş. kurum risklerini, kurumsal hedefler ve stratejiler ile uyumlu olmasını sağlayan ve kendisine ana bir çerçeve olarak belirlediği Kurumsal Risk Yönetimi; strateji ve hedefleri risklerle eşleştirmektedir. Bu süreçte Arçelik A.Ş., ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı ve COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi başta olmak üzere küresel düzeydeki en iyi risk yönetim uygulamalarını dikkate almaktadır (Arçelik-2018 FR, s:22).



Şekil 35:Arçelik A.Ş.’nin Kurumsal Risk Yönetim Organizasyon Yapısı

(Arçelik-2018 FR, s:23)

SAHA’ nın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Arçelik A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum ana iş hedefleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Arçelik-2018 FR, s:114);

- Mevcut pazarlarda büyümeye devam etmek ve yeni pazarlara girerek sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirmek,
- Sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak karlılık düzeyini sürekli kılmak,
- Ar-Ge, inovasyon, kalite, tasarım, marka ve müşteri odaklı olmak,
- Müşteriye ve topluma değer katan, öncü, yenilikçi, çevreye ve iklim değişikliğine ürün yaşam döngüsü boyunca duyarlı, ürün, çözüm ve teknolojileri sunma yeteneğini arttırmak,

- İnsan odaklı yaklaşımla, farklılıkları yöneterek küresel organizasyon ve yetenekleri geliştirmek ve elde tutmaktır.

a) **Risk tanımlama süreci:** Arçelik A.Ş. bünyesindeki riskler; finansal, stratejik, operasyonel, uyum ve dış kaynaklı olmak üzere 5 ana kategoride tanımlanarak sınıflandırılmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi Programı çerçevesinde kurum tarafından özel olarak takip edilen riskler aşağıda özetlenmiştir (Arçelik-2018 FR, s:23-25);

a.1) Finansal riskler: Kurum finansal riskleri Likidite Riski, Faiz Riski ve Döviz Kuru Riski olmak üzere üç alt kategoride ele alınmıştır.

Likidite riski: Arçelik A.Ş.'de likidite risk yönetimi, bilanço ve nakit akışın uyumu üzerine kurgulanır.

Faiz riski: Kurum bilançosunda yer alan faize duyarlı varlık ve yükümlülükler dolayısıyla faiz oranlarında meydana gelebilecek dalgalanmalar mali sonuçlar açısından önemli bir risk oluşturmaktadır.

Döviz kuru riski: Arçelik A.Ş., gerek üretim gerekse satış faaliyetlerini çok sayıda ülkede farklı para birimleri ile yürütmesi dolayısıyla önemli bir kur riskine maruz kalmaktadır.

a.2) Stratejik riskler: Arçelik A.Ş.'nin belirlemiş olduğu ana stratejik hedefleri doğrultusunda ve bu hedeflere ulaşmayı engelleyecek risklerin belirlenmesidir. Endüstri 4.0 ve IOT (Nesnelerin İnterneti)'nin yaygınlaşması ile üretimde yeni teknolojilerin devreye girmesi ve bağlantılı cihazların artışının getirdiği siber saldırılar ile bilgi güvenliği riskleri global seviyede yükselen riskler olarak öne çıkmaktadır. Siber saldırılar ile bilgi güvenliği riskinin yaratabileceği itibar, gelir, pazar payı ve marka değeri kaybı kurum için önemli bir risk unsurudur.

a.3) Operasyonel riskler: Kurumda beklenmedik iş kesintisi ile birlikte krizlerin hızlı ve etkin bir şekilde yönetilememesi, gerçekleşen olaylarda kurumun tesisleri, operasyonları, finansalları, itibarı ve paydaşları üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin giderilememesi gibi sorunlar operasyonel risk kategorisindedir. Ayrıca kurumun ulusal ve uluslararası alacaklarının tahsilinde oluşabilecek imkânsızlıklar ve ürün güvenliğine yönelik ortaya çıkabilecek riskler de operasyonel riskler arasındadır.

a.4) Uyum riskleri: Kurumun kişisel verilerin işlenmesi, saklanması ve güvenliği başta olmak üzere mevzuatın gerektirdiği tüm yükümlülükleri yerel regülasyonlar da

dikkate alınarak yerine getirilmemesi sebebiyle oluşan risklerdir. Ayrıca çevre ve enerji ile ilgili ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyulmaması da uyum riskine girmektedir.

a.5) Dış çevre riskleri: İklim değişikliği riskleri hem etki hem de olasılık bakımından dış çevre risklerinde ön planda yer alır.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Risk yönetimi yazılımı aracılığıyla kurum strateji ve hedefleriyle eşleştirilen risklerin kök sebepleri ortaya konarak etki ve olasılık analizleri yapılmaktadır. Kurum hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek mevcut ve olası risk unsurlarının Kurumsal Risk Yönetimi uygulama çerçevesinde tanımlanması, değerlendirilmesi, sürecin sürekli izlenmesi sağlanarak kurumun risk alma profiline uygun olan ve kurumu ilgilendiren risklerin yönetilmesine ilişkin ilkelerin belirlenmesi, bunların karar mekanizmalarında kullanılması sağlanmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi Direktörlüğü, şirketi etkileyebilecek finansal, stratejik, operasyonel, uyum ve dış kaynaklı risklerin yönetilmesi, koordinasyonu ve gözetimini oluşturmuş olduğu risk yönetim sistemi aracılığıyla sağlamakta ve Risk Yönetim Komitesi'ne raporlamaktadır.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Belirlenen tüm riskler önceliklendirilmekte ve hangi risklere odaklanılması gerektiği belirlenerek risk yönetimi, fonksiyon ve operasyonların her kademesine taşınmaktadır. Öncelikli risklere ilişkin değerlendirmeler ve alınan önemli aksiyonlar Üst Yönetim tarafından takip edilmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi; kurum ve paydaşlar için yeni değerlerin yaratıldığı, risklerin yanı sıra fırsatların da dikkate alındığı, fark analizi çalışmalarının yapıldığı, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim'in risk iştahını dikkate alan uygulamaları geliştirmektedir

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurumsal Risk Yönetimi süreci; kurumun tüm işletmelerinde, merkezi birimlerinde ve yurt dışı iştiraklerinde bütün iş süreçleriyle entegre bir biçimde yürütülmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi; çevresel, sosyal ve yönetim risklerini göz önünde bulundurarak iklim değişikliği, iş sağlığı ve güvenliği, şirket kültürünün tüm çalışanlara yaygınlaştırılması hususlarını gözetmekte ve söz konusu risklerin takibinde kurumun ilgili birimleri ile düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunarak yürütülen projelere dâhil olmaktadır.

Kök analizleri doğrultusunda riskin etki ve olasılığını azaltıcı aksiyonlar tanımlanarak gözden geçirilmektedir. Üst yönetim tarafından önceliklendirilen risklere karşı alınacak aksiyon planları ise şöyledir (Arçelik-2018 FR, s:25-26):

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Likidite riski aksiyon planları:

- ✓ Alacak ve borç vadelerinin uyumlandırılması ve etkin stok yönetimi ile kısa vadeli likidite yönetimi yapılarak, bilançoda herhangi bir risk unsuruna karşı hesaplanmış bir nakit seviyesi bulundurulmasıdır.
- ✓ Orta ve uzun vadeli likidite yönetiminde ise piyasa ve sektör dinamikleri dikkate alınarak, farklı finansal kaynaklar aracılığıyla ortalama borcun belli bir vadenin üzerinde tutulmasına özen gösterilmektedir.
- ✓ Yurt dışı nakit havuzu sayesinde kurumun nakdinin en uygun şekilde değerlendirilmesi sağlanmakta ve iştiraklerin kısa vadeli nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için hazır kaynak görevi görmektedir.

Faiz riski aksiyon planları: Bu risk, bilançoda sabit-değişken dengesi kurularak, faize duyarlı kalemlerin miktar ve vadelerini dengeleyerek bilanço içi yöntemlerle veya gerekli durumlarda türev finansal araçlar kullanılarak yönetilmektedir. Bu kapsamda, alacak ve borçların sadece vadelerinin değil, faiz değişim dönemlerinin de uyumlu olmasına önem verilmektedir.

Döviz Kuru Riski aksiyon planları:

- ✓ Kur riskini en aza indirmek ve merkezde toplamak amacıyla kurum içi ticari ilişkiler, iştiraklerin fonksiyonel para birimi bazında gerçekleştirilir.
- ✓ Kur riskinin yönetimi kurum merkezinde yapılır. Kur riskinin yönetiminde ana prensip, kur dalgalanmalarından en az etkilenecek şekilde, sifıra yakın bir döviz pozisyonu seviyesinin korunmasıdır. Aylık bazda her şirketten, gelecek dönem döviz pozisyon tahminleri toplanmakta ve bilançoda oluşması beklenen risk, merkezi Hazine Yönetimi tarafından bilanço içi yöntemler ve türev araçlar kullanılarak minimize edilmektedir.

d.2) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları: Arçelik A.Ş.'nin siber risk profili belirlenerek mevcut risk kontrol stratejileri ve siber riskin transferi/azaltılmasına yönelik yürütülen projelerde, siber risk sigorta kapsamının genişletilmesine yönelik çalışmalara devam edilmekte ve bu doğrultuda global gelişmeler takip edilmektedir.

Yeni gelişen riskler proaktif olarak takip edilmekte ve uzun vadede kuruma olası etkileri değerlendirilerek Üst Yönetim ve Risk Yönetim Komitesi'ne bu konu ile ilgili bilgi verilmektedir. Siber saldırılar ile bilgi güvenliği riskinin yaratabileceği itibar, gelir,

pazar payı ve marka değeri kaybının ortaya çıkmamasına yönelik bilgi teknolojileri ve operasyonel süreçlerin tüm seviyelerinde önlemler alınmakta, projeler yürütülmekte, stratejik siber güvenlik iş birlikleri geliştirilmekte, bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri yapılmakta ve bu kapsamda periyodik testler/kontroller gerçekleştirilmektedir.

d.3) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

İş sürekliliği risk yönetimi

- ✓ ISO 22301 standardına göre Genel Müdürlük, fabrika ve iştirak bölgelerinin ürün ve hizmetlerini kesinti sonrasında kabul edilebilir seviyede sürdürebilmesi amacıyla yürütülen İş Sürekliliği Yönetimi Projesi' nin yaygınlaştırılmıştır.
- ✓ Kriz Yönetimi ve İş Kurtarma Planları'nın farklı bölgelerde de oluşturulması sağlanmıştır.
- ✓ Acil Durum Eylem Planları revize edilmiştir.
- ✓ Kriz ortamında etkili iç ve dış paydaş iletişiminin yanı sıra kaynakların etkin ve zamanında kullanımının sağlanması amaçlanmaktadır.

Sigorta risk yönetimi

Sigorta yönetimi süreci, temel olarak operasyonel risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi, kontrol edilerek azaltılması ve raporlanması süreçlerini kapsamaktadır. Kurumun tüm sigorta ve operasyonel faaliyetleri önceden belirlenen kurallar çerçevesinde takip edilmekte olup, transfer edilebilir tüm riskler, yerel ve uluslararası sigortacılara transfer edilmek üzere gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Risklerin gerçekleşmesi durumunda doğabilecek zararları karşılamak amacıyla çeşitli alanlarda sigorta poliçeleri bulunmaktadır.

Yerel ve uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde uygulanabilecek en iyi risk transfer metodlarının seçilmesi ve poliçelerde operasyonel riskleri en iyi karşılayan teminat kapsamının belirlenmesi amacıyla modelleme çalışmaları yapılmakta, Arçelik A.Ş.' nin değişen ve gelişen şartlarına göre teminatlar revize edilmekte ve Arçelik A.Ş. kaynaklarının daha etkin kullanımı sağlanmaktadır.

Operasyonel risk yönetiminin bir parçasını teşkil etmek üzere, kurumun tarafı olduğu ticari sözleşmeler, sorumluluk ve tazminat koşulları çerçevesinde gözden geçirilmekte ve gerekli sigorta teminatının alınması sağlanmaktadır.

Operasyonel risklerin izlenmesi ve raporlanması amacıyla, dijital dönüşüm projesi yürütülmekte, ihtiyaç doğrultusunda risk ve sigorta süreçleri ile ilgili çeşitli eğitimler düzenlenmektedir.

Alacak risk yönetimi

Uluslararası Alacak Risk Yönetimi'nde Arçelik A.Ş. ve grup şirketlerindeki konsolide alacak riskleri, Global Risk Yönetim Politikaları çerçevesinde yönetilerek Şirket üst yönetiminden oluşan komitelere raporlanmakta ve belirlenen metodoloji çerçevesinde izlenebilen riskler değerlendirilerek ilgili komiteler tarafından onaylanmaktadır.

Yurt içi satışlardan kaynaklanan alacaklarda; teminat yeterlilik yapısı, periyodik risk izleme raporları ve istihbarat birimi raporları vasıtasıyla takip edilmekte ve komiteler tarafından düzenli olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası ve yurt içi alacaklar karşılığında oluşabilecek hasarları önlemek amacıyla, Ticari Alacak Sigortaları kullanılmakta ve buna ek olarak akreditif, ipotek, teminat mektubu gibi diğer teminat araçlarından da yararlanılmaktadır. Alacak risklerinin kapsamlı analizine destek olmak amacıyla, müşteri bazında risk skorları hesaplanmakta ve ERP ortamında konsolide olarak izlenebilmektedir.

Ürün güvenliği risk yönetimi

Ürünlerin yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkabilecek risklerinin, ürünler henüz satışa çıkmadan bertaraf edilmesi amacıyla Ürün Güvenliği Bölümü tarafından düzenli olarak gözden geçirmeler yapılmaktadır. Tasarım, kalite, üretim ve tedarik süreçleri ürün güvenliği açısından değerlendirilmekte ve denetlenmektedir. Bu yolla ürünlerdeki ve süreçlerdeki iyileştirmenin tetiklenmesi amaçlanmaktadır.

d.4) Dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları

Yeni gelişen global riskler arasında yer alan iklim değişikliği risklerini yönetebilmek adına üretimde enerji verimliliği, nano teknoloji ve emisyon plan uygulamaları geliştirilmektedir. Bunun yanı sıra iklim değişikliğine yönelik uluslararası organizasyon ve çalışmalara da aktif katılım sağlanmaktadır.

d.5) Uyum risklerine karşı alınan aksiyon planları

Avrupa Ekonomik Alanı'nda kabul edilen Genel Veri Koruma Regülasyonu'na uyum özelinde hem Genel Müdürlük hem de iştiraklerde ilgili tüm iş birimlerinin katılımıyla gerekli çalışmalar yürütülmüştür.

e) **Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi:** Risk Yönetim Komitesi, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmektedir. Risk Yönetim Komitesi, 2018 yılı içinde 6 adet toplantı gerçekleştirmiştir. Risk kültürünü ve bilincini kurum çapında artırmak amacıyla Üst Yönetim organizasyonunda yer alan direktörlere, grup şirketlerinde çalışan ülke müdürlerine ve organizasyonlarda görev alan risk sorumlularına, kurumsal risk yönetimi eğitimleri verilmektedir.

f) **İletişim ve danışma süreci:** Arçelik' in pay sahipleri ile ilişkileri Finansman ve Mali İşler bünyesinde oluşturulmuş olan Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından yürütülmektedir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Yurt içinde ve yurt dışında katılan yatırımcı konferansı ve roadshow sayısı 10, yatırımcı ve analistlerle yapılan görüşme sayısı 530, 2017 yıl sonu ve 2018 yılı 9 aylık dönemde açıklanan finansallarla ilgili telekonferans sayısı 4, yurt içinde ve yurt dışında düzenlenen basın toplantısı sayısı ise 10' dur (Arçelik-2018 FR, s:92).

Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığın kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. Şirketle ilgili her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır (SAHA-2018 KYKD).

4.5.2.6. Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ ve TİCARET A.Ş., 1975 yılı sonunda Kara Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı öncülüğünde Vakıf Kuruluşu bir anonim şirket olarak kurulmuştur. Türkiye' nin en büyük savunma elektroniği kuruluşu olan Aselsan; başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere yurtiçi ve yurtdışı ihtiyaç makamlarının, haberleşme ve bilgi teknolojileri, radar ve elektronik harp, elektro-optik, aviyonik, insansız sistemler, kara, deniz ve silah sistemleri, hava savunma ve füze sistemleri, komuta kontrol sistemleri, ulaştırma, güvenlik, trafik, otomasyon ve sağlık teknolojilerine yönelik ihtiyaçlarını karşılayabilecek çok geniş bir ürün yelpazesine

sahip bulunmaktadır. Aselsan A.Ş., dünyanın ilk 100 savunma sanayi şirketi listesinde yer alan, yerel kuruluşlar ile işbirliği modelleri kurgulayarak uluslararası pazarlarda ortaklıklar kuran, yatırım yapan bir marka haline gelmiştir (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Aselsan Elektronik A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu* şu şekildedir (Aselsan-2018 FR, s:2):

- Kuruluşundaki milli amacının gereklerini yerine getirmek,
- Küresel pazarda yaratılan paydaş değerlerinin sürdürülebilir büyümesini korumak,
- Rekabet gücü ile tercih edilen, güven duyulan, çevreye ve insana duyarlı bir teknoloji firması olmaktır.

Kurum *misyonu* ise şu şekildedir:

- Elektronik teknolojileri ve sistem entegrasyonu alanında; Türk Silahlı Kuvvetleri başta olmak üzere, yurt içi ve yurt dışındaki müşterilerine katma değeri yüksek, yenilikçi ve güvenilir ürün ve çözümler sunmak,
- Türkiye' nin teknolojik alanda dışa bağımlılığını azaltıp, küresel hedeflerine marka bilinirliğini artırarak ulaşan, halkına gurur veren bir savunma şirketi olmaktır.

Aselsan A.Ş., stratejisini, vizyon ve misyonuna uygun olarak; büyüme, küreselleşme, müşterileri için değer üretme, Ar-Ge faaliyetleri yürütme, rekabetçi ve verimli olma, insan kaynağının ve finansal yapısının güçlenmesi amacını hedeflemektedir (Aselsan-2018 FR, s:30).

a) Risk tanımlama süreci: Aselsan A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetimi Politikasına göre; Şirket' in kurumsal varlığını tehdit eden tüm belirsizliklere karşı uygun risk tepkisinin verilmesini ve Şirket' in kurumsal kimliğinin, çalışanlarının, paydaşlarının ve hissedarlarının çıkarlarının korunmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Şirket' in varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken tespiti, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve risklerin yönetilmesinin sağlanması amacıyla Yönetim Kurulu Üyeleri'nden oluşan Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi 2012 yılından beri faaliyet göstermektedir. Komite, kurumun stratejik, operasyonel, finansal ve dış etkenlerden kaynaklı risklerini belirlemek ve şirketin kurumsal risk alma profiliyle uyumlu olarak belirlenen risklerini yönetmektedir (Aselsan-2018 FR, s:108-110).

Kurum genelinin görüş ve önerileri doğrultusunda belirlenen ve takip açısından öncelikli olduğu konusunda değerlendirilen kurumsal riskler aşağıda açıklanmıştır:

a.1) Stratejik riskler: Kurumun Stratejik hedeflerine ulaşmasına yönelik etki edebilecek seviyede önem arz eden riskler tanımlanmıştır.

a.2) Operasyonel riskler: Operasyonel riskler; İthal malzeme kaynaklı ihracat kısıtlarını kaldırmak, malzeme maliyetlerini düşürmek, teknolojik yetkinlik kazanmak ve malzemelerde yurtdışı tek kaynağa bağımlılığı azaltmak gibi risklerdir (Aselsan-2018 FR, s:32).

Kurumun müşteri çeşitliliğinin ve sayısının arttırılamaması: Satışların büyük oranda tek müşteriye yapılması ve müşteri çeşitliliği sağlanamaması, dünyada lider konumda olan ve ülkelerinin savunma ihtiyaçlarını büyük oranda karşılayan tüm savunma sanayi şirketleri için geçerli olan sektörel bir risktir.

Yetkin alt yüklenici, tedarikçi sayısının az olması: İyi bir tedarikçi zinciri kurulamaması sebebiyle alt yüklenici firmaların oluşturulmasında yaşanan sorunlardır.

Küresel ekonomideki ve savunma harcamalarındaki değişimler: Bu risk unsuru, yurt içi ve yurt dışı müşteri taleplerinin beklenen seviyede olmaması, planlanan yatırımların gerçekleştirilememesi, operasyonel ve finansal göstergelerin etkilenmesi anlamına gelebilmektedir.

a.3) Finansal riskler: Kurum faaliyetleri nedeniyle finansal risk yönetim modelinde kur riski, faiz riski, likidite riski, kredi riski ve sermaye riskine maruz kalmaktadır. Kurumun risk yönetimi programı genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, kurum finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır.

Kur riski: Kur riski yönetiminde ana prensip, döviz pozisyon açığı veya fazlası vermeyerek döviz kurundaki dalgalanmaların etkisini en aza indirmektir.

Faiz riski: Faiz riskinin belirlenmesinde, belirli bir vadede faize duyarlı varlıklar ile faize duyarlı yükümlülükler arasındaki fark hesaplanarak analiz edilmektedir.

Likidite riski: Likidite riski, vadesi gelmiş yükümlülüklerin karşılanamaması, varlıklardaki artışın fonlanamaması ve likit olmayan piyasalarda yapılan işlemler sonucunda oluşan riskleri kapsamaktadır.

Kredi riski: Finansal aracın taraflarından birinin sözleşmeye bağlı yükümlülüğünü yerine getirememesi nedeniyle kurum için finansal bir kayıp

oluşturması riskidir. Kurumun mevcut kredi bakiyesinin en büyük kısmını bilanço dışında takip edilen ve sözleşmeler kapsamında müşterilere verilen kesin ve avans teminat mektupları oluşturmaktadır.

Sermaye riski: Kurumun sermaye yönetiminde, finansal riskleri ve maliyetleri en az düzeye indirecek borç-öz kaynak dengesinin sağlanmaması riskidir.

a.4) Dış çevre riskleri: Kurumun çevreye yönelik, iş sağlığı güvenliği ve sera gazı salınımına yönelik dış çevre riskleri dâhil olmak üzere Savunma ve Güvenlik sektörü bakımından son 20 yıl içerisinde yaşanan hızlı gelişim, küresel pazarda, geniş bir pazara hakim olmak için yaşanan rekabet dinamiklerinin yurt içerisindeki dinamiklerden daha hızlı olması, fiyat ve kalite gibi temel parametrelerin karlılığı etkilemesi, yerel partner geliştirememesi, teknoloji transferini sağlayamama, finansman enstrümanlarını geliştirememesi, marka ve itibar yönetimi, kurumsal ve bireysel düzeylerdeki etkili iletişim, satış sonrası destek ve iş etiği gibi dinamiklerle desteklenmesi birer zaruret olarak görülmüştür. Rakiplerin ve komşuluk arz eden sektörlerdeki küresel oyuncuların İş Geliştirme ve Pazarlama fonksiyonlarına yaklaşımlarını anlamadan, onlarla rekabet edebilir organizasyonel yapılanmanın kurulamaması riskidir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Kurumsal Risk Yönetimi çalışmalarında “yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” yaklaşımı birlikte uygulanmakta, kurumun hedeflerine ulaşmasına etki edebilecek seviyede önem arz eden riskler tanımlanıp, değerlendirilip, verilecek risk tepkileri ve alınacak tedbirlerle birlikte izlenip raporlanmaktadır.

Sigortalabilir riskler ise değerlendirilir ve fayda-maliyet analizi yapılarak, sigorta aracılığıyla, risk şirket dışına transfer edilmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Aselsan A.Ş. öncelikli risklerini değerlendirmekte ve izlemektedir. Risklerle ilgili gelişmelerin takibi amacıyla risk göstergeleri, risk sınıflandırması, açıklaması, derecesi, risk tepkisi, sorumlusu, önleyici, azaltıcı faaliyetler yer almaktadır. Risk göstergeleri ve ikaz değerini aşan risklere rapor sonunda yer verilerek Yönetim Kurulu'nun dikkatinin çekilmesi amaçlanır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurum yıllık faaliyet raporu ve mevzuat gereği hazırladığı raporlarda risk yönetim faaliyetlerine ilişkin bölümlere yer vermiştir. Güncel olaylara ilişkin tespit edilen risklere yönelik raporlamalar gerçekleştirilmiştir.

d.1) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları

Kurum stratejik hedeflerine ulaşmak için beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde Stratejik Planını oluşturmuştur. Plana uyum, Stratejik Yönetim Sistemi kapsamında takip edilmektedir. Mevcut ve olası ekonomik gelişmeler, özellikle de birlikte çalışılan veya ihracat yapılan ülkelerin politik ve ekonomik durumu ve bunların kuruma olası etkileri takip edilmekte, küresel gelişmelere ilişkin projeksiyonlar yapılmaktadır. Mevcut ve olası gelişmelerin etkilerini en aza indirecek stratejiler ve finansal tedbirler sürekli olarak değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır.

d.2) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kurumun ana müşterisi, başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarıdır. Bu yüzden kurum faaliyetleri kamu talepleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Yurt dışı satışların artırılmasına ve mevcut bilgi birikiminin sivil sektörlerle de taşınmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
- ✓ Sektörde derinleşmenin sağlanmasında ana yüklenici firmaların yanı sıra iyi bir tedarik zinciri kurulması için; nitelikli alt yükleniciler/yan sanayi yaratılmasının kurum malzeme kalitesi ve tedarik sürekliliğinin sağlanarak sektörün verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir.
- ✓ Milli ve yerli ürün geliştirme vizyonu doğrultusunda özellikle yetkin, güvenilir ve katma değer yaratan yerli yan sanayinin geliştirilmesi önemlidir. Tedarikçi ve alt yüklenicilerin istenilen teknik yeterlilik, uzmanlık, kalite ve performansa ulaşabilmeleri için firmaların performansı sürekli olarak ölçülerek analiz edilmekte ve bu performansın geliştirilmesine yönelik olarak destekler, eğitimler, programlar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır.

d.3) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Finansal piyasalarda yaşanan değişikliklerin kurumun finansal performansı üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri asgari seviyeye indirmek için türev finansal araçlardan yararlanılmaktadır.
- ✓ Projelerin hedeflenen kârlılıklarının, projeler kapsamında oluşan nakit giriş ve çıkışlarının para cinsi bazında uyumsuz olmasından veya planlanan nakit akım tarihlerindeki sapmalardan etkilenmemesi amacıyla finansal risk yönetim teknikleri kullanılmaktadır.

- ✓ *Kur riskinin* belirlenmesinde, periyodik döviz pozisyonu dikkate alınarak, döviz kurlarındaki aşağı veya yukarı yönlü değişimlerden kaynaklanacak kur farkı kâr ve zararları hesaplanmakta ve maruz kalınan kur riskinin olası etkileri ölçülmektedir. Böylece olası değişimler göz önünde bulundurularak döviz pozisyonu tahmini yapılmaktadır.
- ✓ Kurumun müşterileri ile yapmış olduğu sözleşmeler ağırlık olarak fonksiyonel para birimi olan Türk Lirası dışında gerçekleşmektedir. TMS-21 “Kur Değişiminin Etkileri” standardı çerçevesinde fonksiyonel para birimi dışında alınan ve verilen sipariş avansları değerlemeye tabi tutmamaktadır.
- ✓ Kur riskinin yönetilmesinde bilanço içi yöntemler kullanılmaktadır. Döviz pozisyonunun istenilen seviyelerde tutulması ve para birimi uyumunu sağlamak amacıyla döviz kredileri yerine sabit faizli TL cinsinden kredi kullanımı, sözleşmenin maliyetinde ağırlıklı olan para birimine göre sözleşme para biriminin belirlenmesi ve sözleşmeler kapsamında alt yüklenicilerle ana sözleşme para birimi cinsinden sözleşme imzalanması gibi uygulamalar yapılmaktadır.
- ✓ *Faiz riskinin* belirlenmesinde, belirli bir vadede faize duyarlı varlıklar ile faize duyarlı yükümlülükler arasındaki fark hesaplanarak analiz edilmektedir. Bu amaçla portföyde bulunan faize duyarlı varlıkların faiz riskinin ölçülmesinde duyarlılık analizi yapılmaktadır.
- ✓ *Likidite riski*, kısa vadeli yükümlülükler, likiditesi yüksek olan varlıklar, beklenen nakit akışları ve bilanço vade merdiveni dikkate alınarak yönetilmektedir. Bu kapsamda yeterli düzeyde nakit ve nakde dönüştürülebilir varlık bulundurulmakta, Şirket’ in faaliyetlerini kredi kullanmadan finanse etmesine özen gösterilmekte ve ani bir nakit ihtiyacını karşılayabilmek için de ticari banka kredi limitleri hazır tutularak fonlama kaynakları çeşitlendirilmektedir.
- ✓ *Kredi riskinde* bankalardaki kredi limitlerinin yönetimi kapsamında, dönemsel olarak risk bakiyeleri takip edilmekte ve yükümlülükleri tamamlanan sözleşmelere ilişkin teminat mektupları zaman kaybedilmeden riskten düşülmesi için gerekli işlemler yapılmaktadır.
- ✓ *Sermaye riski* yönetiminde kurumun amacı, pay sahiplerine düzenli bir temettü geliri sağlamakla birlikte, faaliyetlerinden elde ettiği fonlarla firmanın istikrarlı bir şekilde büyümesini temin etmektir.

d.4) Dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları.

- ✓ 2018 yılında iş geliştirme ve pazarlama faaliyetleri yoğunluk kazanmış, yurt dışı fuar ve temsil etkinliklerinde Aselsan A.Ş.' nin daha geniş kitlelere tanıtılması sağlanmış ve yeni sinerjiler yaratılmıştır. Türk savunma sanayisinin uluslararası etkinliklerde temsili ve kurumun marka bilinirliğinin yayılması için 2018'de Asya, Pasifik, Ortadoğu, Afrika, Avrupa ve Amerika bölgelerinde toplam 13 fuara katılım sağlanmıştır. Kurum, ihracatını sürdürülebilir kılmak amacıyla faaliyetlerini yurt dışı bölgelerinde kurduğu stratejik ortaklıklarla desteklemiştir (Aselsan-2018 FR, s:26).
- ✓ Kurum sektörlerinde geliştirilen ürünler; yenilikçi, milli ve ihraç edilebilir, rekabet avantajı sağlayan ileri çekirdek teknoloji araştırma çalışmaları ve öz kaynaklı Ar-Ge destek projeleri süreci ile üretilmektedir. Stratejik hedefler ile uyum içinde teknoloji yol haritaları ve ilgili altyapıların kurulması ve geliştirilmesi planları oluşturulmakta ve izlenmektedir (Aselsan-2018 FR, s:30).

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Risk yönetimi, kurumsal yönetimin bütünleşik bir parçasıdır. Risk yönetim faaliyetleri kapsamında üretilen bilgi, karar mekanizmalarına entegre edilmektedir. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi, kurum hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin tespiti, değerlendirilmesi, bu risklerin şirketin risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasına yönelik faaliyetleri denetleyip yönlendirmektedir. Bu amaçla Komite 2018 yılında toplam altı defa toplanmıştır. Komite tarafından yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler sonucu hazırlanan raporlar Yönetim Kurulu' nun ve Bağımsız Denetim Şirketi' nin bilgisine sunulmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: Aselsan' da pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu birim olarak Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü ihdas edilmiştir. Bu birim, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. 2018 yılında 47'si roadshow etkinliğinde yapılan toplantılarla, 70'i aracı kurum etkinliklerinde yapılan birebir görüşmelerle, 7'si telekonferans yapılarak, 4'ü ise ASELSAN tesislerinde toplantı düzenlenmesi şeklinde olmak üzere toplam 128 görüşme gerçekleştirilmiştir. Yatırımcı toplantıları ve telekonferanslarla yapılan

kurumsal yatırımcı görüşmeleri dışında, 2018 yılında yaklaşık 750 bireysel pay sahipliği ile ikincil halka arz, hisse senedinde yaşanan hareketler, hak kullanımı, yapılan borsa açıklamaları, finansal tablolar vb. konulara ilişkin sorular sözlü veya yazılı olarak yanıtlanmıştır.

Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD).

4.5.2.7. Aygaz Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

AYGAZ A.Ş., 1961 yılında kurulan Gazsan Likit Gaz Tic. ve San. A.Ş. unvanıyla faaliyetlerine başlamıştır. 1963 yılında Gazsan'ın unvanı Aygaz A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Kurumun esas faaliyet konusu; sıvılaştırılmış petrol gazının (LPG) yurtiçi ve yurtdışı piyasalardan temin edilmesi ve tüketiciye ulaştırılmasıdır. Şirket esas faaliyet konusunu destekleyen LPG'nin tüketicinin kullanımına sunulması için gerekli LPG tüp, LPG tank, regülatör ve yardımcı malzemeler üretmektedir. Ayrıca LPG'nin üretimi, temini, stoklanması, dolumu ve LPG'li cihaz üretimi ile satışını kapsayan tüm süreçleri de gerçekleştirmektedir. LPG sektöründe faaliyet gösteren halka açık ilk şirket olan Aygaz, 81 ilde yaklaşık 2.200 tüpgaz bayi ve 1.750 otopaz istasyonunda hizmet vermektedir. Şirket ayrıca LPG gemi filosu ve Türkiye'nin en büyük kara yolu LPG filosuna sahiptir. Türkiye'nin özel sektörde en büyük sanayi şirketlerinden biri olan Aygaz, geniş dağıtım ağına sahiptir (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA'nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Aygaz A.Ş.'nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu*; başta LPG ve doğal gaz olmak üzere Türkiye ve potansiyel pazarlarda enerji çözümleri sunan öncü şirket olmaktır. Kurum *misyonu*; yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde başta LPG olmak üzere faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmaktır (Aygaz-2018 FR, s:16).

Kurumun misyon ve vizyonuna paralel olarak belirlenen stratejik hedefleri şu şekildedir (Aygaz-2018 FR, s:17):

- Sektörün itibarlı, güvenilir ve tüketiciye en yakın markası olmanın sorumluluğuyla geleceğe yatırım yaparak,
- Yüksek güvenlik standartlarını ve ürün kalitesini ön planda tutarak,
- İnovasyon ve dijitalleşmeyi odağına alan çözümler ile yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek ve bu sayede LPG pazarındaki lider konumu devam ettirmektir.
- Yurt içi ve yurt dışında satın alma, birleşme ve yatırım fırsatlarını değerlendirerek,
- LPG' nin temininden satışına kadar tüm süreçlerde verimliliği artırarak,
- Tüm paydaşları için değer yaratmayı hedefleyerek Aygaz' ı mevcut konumunun ilerisine taşıyacak sürdürülebilir büyümeyi sağlamaktır.

Aygaz, kurumsal risk yönetimini şirket strateji ve hedefleriyle uyumlu şekilde yürüterek, paydaşları ve diğer menfaat sahipleri için en yüksek değeri yaratmayı hedeflemektedir (Aygaz-2018 FR, s:62-63).

a) Risk tanımlama süreci: Kurumsal risk yönetim uygulama süreçleri doğrultusunda içsel ve dışsal risklerin tespiti, analizi ve risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi, güncellenen süreçler ve aksiyon planlarıyla değerlendirilmekte, eşzamanlı doğabilecek fırsatlar da bu sistematik politikalarla tespit edilmektedir. Yönetim Kurulu' nun, başta Yürütme Komitesi, Risk Yönetimi Komitesi ve kurum içi bölümlerin geri bildirimlerini de değerlendirerek onayladığı politikalar ve belirlediği stratejik hedefler doğrultusunda, uluslararası standartlarla uyumlu, büyüme ve getiri dengesini gözetilen risk yönetimi uygulanmaktadır. Faaliyet gösterilen sektörün yapısı gereği başta finansal, operasyonel ve hukuki alanlarda çeşitli risklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu riskler kurumsal risk yönetimi çerçevesinde, süreçlerle güncellenen ve kuruma yayılan risk değerlendirmeleriyle bütünleşmiş, sistematik ve proaktif bir yaklaşımla yönetilmektedir. Bu uygulamanın şirket kültürünün bir parçası haline getirilmiş ve tüm şirket geneline yaygınlaştırılmış olması şirket işleyişi açısından önem taşımaktadır.

a.1) Finansal riskler: Finansal riskler kapsamında; kur riski, faiz riski, likidite riski ve emtia fiyatlarının dalgalanma riski yer almakta olup bu riskler tanımlanarak, değerlendirilmekte ve riskin azaltılmasına yönelik bazı araçların kullanılmaktadır.

Kur riski: Kurumun ticari faaliyetleri gereği yabancı para cinsinden yapılan alımlar ya da likidite amaçlı alınan yabancı para cinsi krediler nedeniyle oluşmaktadır.

Faiz riski: Faize duyarlı varlık ve yükümlülükler üzerinde etkisini gösterir.

Likidite riski: Kurumun mevcut nakit pozisyonu ve öngörülen nakit akımlarını yönetememesi, varlıklarla yükümlülükler arasında vade uyumunun sağlanamaması riskleridir.

Emtia fiyatlarının dalgalanma riski: Uluslararası piyasalardaki emtia fiyatlarının dalgalanması sebebiyle yaşanan belirsizliklerdir.

a.2) Operasyonel riskler: Aygaz' ın alacakları yaygın faaliyet yapısı nedeniyle, çok sayıda bayi ve müşteriyi kapsayan farklı sektörlerle ve coğrafi alanlara dağılmıştır. Bu nedenle operasyonel riskler kapsamına; ticari alacaklardan doğan müşteri tahsilât riskleri ve sermaye riskleri girmektedir.

a.3) Yasal (hukuki) riskler: Mevzuatlarda meydana gelebilecek değişiklikler sebebiyle karşı karşıya kalınabilecek risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Risk Yönetim Komitesi tarafından, kurumu etkileyebilecek finansal, operasyonel, hukuki her türlü riskin tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması ve bu risklerin kurumun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu' na tavsiye ve önerilerde bulunmak amacıyla kurulmuştur.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Etkin risk takibiyle kurum tarafından tanımlanmış ve analiz edilmiş olan bu risklerin, olasılık ve etkilerine göre önceliklendirilmesi ve doğru şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Aygaz' ın kurumsal risk yönetimi çerçevesinde, potansiyel risklerin ve fırsatların önceden belirlenerek, gerekli strateji ve aksiyonların sistematik olarak oluşturulmasıyla şirket hedeflerine ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu aksiyon planları şu şekilde belirlenmiştir:

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kur riski, kurdaki değişimlerin ürün satış fiyatlarına yansıtılması ile sağlanan "doğal hedge" sayesinde sınırlandırılmakta ve sonrasında oluşan kur riskine maruz döviz pozisyonunun özsermayeye oranı ise sürekli takip edilerek etkin bir şekilde yönetilmektedir.
- ✓ Kur riskleri, gerektiğinde vadeli döviz alım ve satım ya da türev işlem sözleşmeleriyle hedeflenen limitler dâhilinde kısıtlanmaktadır.

- ✓ Faiz riskinin olumsuz etkileri finansal borçların kısa/uzun vade ve sabit/değişken faiz dengelenmesi suretiyle ortadan kaldırılmaktadır.
- ✓ Likidite riskinde, kısa vadeli likiditenin korunması amacıyla net işletme sermayesi yakından izlenmekte, sermaye piyasalarında meydana gelebilecek hareketliliklere karşı yeterli seviyede nakit ve nakit benzeri varlık tutularak işletme sermayesi ihtiyacı ve likidite riski en aza indirilmektedir.
- ✓ Likidite riskinde, uzun vadeli yükümlülüklerin büyük oranda sabit faizli tutulması ve bunun dışında potansiyel olarak maruz kalılabilecek faiz oranı riskinin türev ürünlerle yönetilmesi politikası benimsenmiştir.
- ✓ Bankalar ile kullanıma hazır nakdi ve gayri nakdi kredi limitleri belirlenmiştir.
- ✓ Emtia riskine yönelik, uluslararası piyasalarda fiyatlardaki dalgalanmaların etkisini sınırlamak için, doğal hedge amacıyla tutulan stoklara ilişkin türev işlemi yapılmaktadır.

d.2) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Operasyonel ya da diğer risklerin gerçekleşmesi durumunda doğabilecek zararların karşılanması için bağlı ortaklıklar da dâhil olmak üzere çeşitli riskleri önlemek amacıyla sigorta yaptırılmaktadır. Sigorta süreci ile transfer edilebilir tüm riskler üçüncü taraflara aktarılmaktadır. Bunun dışında diğer operasyonel risk aksiyon planları şöyledir:

- ✓ Ticari alacakların tahsilâtına ilişkin, belirli bir alanda veya müşteride yoğunlaşma olmamasına dikkat edilmektedir.
- ✓ Ticari alacaklar düzenli raporlamalar ve değerlendirmeler ile takip edilerek, ticari alacaklardan doğan müşteri kredi riskinin onaylanan sınırlar içinde kalmasına dikkat edilmektedir.
- ✓ Kredi güvenilirliği olan taraflarla işlem yapılmasına, mevcut risklerin alınan teminatlarla azaltılmasına özen gösterilmektedir.
- ✓ Tahsilât riskini önlemek amacıyla alacaklar karşılığı mümkün olduğunca teminat altına (akreditif, teminat mektubu, ipotek, alacak sigortası vb.) alınmakta ve işlem bazında riskler kontrol edilmektedir.
- ✓ Tahsilâtlar banka sistemleri aracılığı ile gerçekleştirilmekte veya çeşitli ödeme sistemlerinin kullanılması ile birlikte hem tahsilât kolaylaşmakta hem de riskleri azaltıcı bir unsur taşımaktadır.

- ✓ Sermaye riski açısından şirketin hedefi, ortaklarına getiri sağlarken faaliyetlerini sermaye maliyetini azaltan en uygun sermaye yapısıyla sürdürerek beklenmedik durumlarda şirkete ve paydaşlara zarar gelmesini engellemektir. Bu amaçla dikkate alınan en önemli göstergeler Net Finansal Borç/VAFÖK, Toplam Finansal Borçlar/Özsermaye, Cari ve Likidite Oranları, Finansal Borç vade yapısı ile Net İşletme Sermayesi'dir. Tüm bu göstergelerin belirlenen limitler dâhilinde kalmasının sağlanması ile Aygaz' ın faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdüreceği sermaye yapısına ve borç kapasitesine sahip olduğu görülmektedir.

d.3) Yasal risklere karşı alınan aksiyon planları

Mevzuatta meydana gelen değişiklikler başta Hukuk Müşavirliği olmak üzere ilgili tüm birimler tarafından takip edilerek yasal risklerden kaçınmak için gerekli bilgilendirme, eğitim ve uyum programı faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Kurum yönetimi tarafından hazırlanan ve Risk Yönetim Komitesi' nce periyodik olarak sunulan raporlarla Yönetim Kurulu bilgilendirilmektedir. Operasyonel, yasal ve stratejik riskler ilgili birimlerce değerlendirilmekte, bu alanda üst yönetimin aldığı kararlar bu komite aracılığıyla Yönetim Kurulu tarafından takip edilmektedir. Yönetim Kurulu ayrıca, stratejik planlama ve yönetim süreçleri kapsamında yürütülen kurumsal risk yönetimi faaliyetleri hakkında üst yönetim ve Risk Yönetimi Komitesi aracılığıyla bilgilendirilmektedir. Komite, 2018 yılı içerisinde yedi adet toplantı gerçekleştirmiş olup, Aygaz' ın risk yönetim süreci ve risk raporlaması esaslarını ve verilerini değerlendirmekte, bu kapsamda periyodik olarak hazırlanan risk raporlarını incelemekte, risk yönetim sürecinde belirlenen limitlere uymayan hususlar için alınması gereken önlemler hakkında görüşler sunulmaktadır.

f) İletişim ve danışma süreci: Pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılması amacıyla "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" ihdas edilmiş ve aktif olarak çalışmaktadır. Kurumda düzenlenen telekonferanslarla birlikte 100'e yakın yatırımcıyla bire bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Genel Müdürlük' de düzenlenen Analist Toplantısı ile şirketi takip eden analist ve kurumsal yatırımcıların Aygaz Üst Yönetimi ile bir araya gelmeleri sağlanarak şirketin güncel vizyon ve hedefleri ekseninde son bir yılın önemli gündem maddeleri değerlendirilmiştir. 2018 yılında Aygaz' ı takip eden ve düzenli rapor yayımlayan aracı kurum sayısı 11' dir. 2018 yılı içinde 100'ün üzerinde bilgi

talebi gelmiş, talep edilen bilgiler yazılı, sözlü ve elektronik ortamda cevaplandırılmıştır. Kurumun kapsamlı ve kullanışlı bir internet sitesi mevcuttur. Uluslararası yatırımcılar için hazırlanmış olan İngilizce internet siteside bulunmaktadır. Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler SPK ve BİST mevzuatına uygun olarak yapılmakta ve yıllık faaliyet raporu mevzuata uygun ve kapsamlıdır (SAHA-2017 KYKD).

4.5.2.8. Coca Cola İçecek Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

COCA COLA İÇEÇEK A.Ş., Türkiye, Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak, Suriye ve Tacikistan gibi Orta Asya ve Orta Doğu' da faaliyet gösteren bir alkolsüz içecek üretim, satış ve dağıtım şirkettir. Coca Cola A.Ş.' nin esas faaliyeti olarak The Coca-Cola Company markalarından oluşan gazlı ve gazsız içeceklerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. Kurumun Türkiye' nin değişik bölgelerinde 10 adet üretim tesisi bulunmaktayken, faaliyet gösterdiği diğer ülkelerde ise bu sayı 16 adet olup toplamda 26 üretim tesisine sahiptir. Ayrıca gazlı içeceklerin yanı sıra meyve suyu, su, enerji ve sporcu içecekleri, buzlu çay ve çaydan oluşan gazsız içecekler kategorisinde de zengin bir ürün portföyüne sahiptir (Saha-2017 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Coca Cola A.Ş.'nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Coca Cola' nın *vizyonu*; faaliyet gösterilen tüm ülkelerde hızlı tüketim sektörünün en iyi şirketi olmaktır.

Coca Cola A.Ş.' nin stratejik hedefleri şunlardır:

- Kurum olarak faaliyet gösterilen tüm ülkelerde operasyon verimliliği için yapılan yatırımlar sayesinde kurum faaliyetlerini geliştirmektedir. Faaliyetleri hızlandırarak, üretimin artırılması ve başarılı iş yönetim süreçleri sayesinde büyüme.
- Uzun vadede hedef, yüksek büyüme sağlamak ve kâr marjını sürekli olarak artırmaktır. Ayrıca kurum hissedarları için sürdürülebilir ve kârlı büyüme elde etmektedir.
- Operasyonel yetkinlik ve yeterlilik konularına odaklanmaya ve müşterileri anlamaya önem vermektedir.

- Ticari yetkinliği artırmak için müşteri talepleri, tercihleri ve eğilimleri yakından takip edilmektedir. Yeni markalar, tatlar ve alternatif paketler sunularak ürün portföyü genişletilmektedir. Gazlı ve gazsız içecek kategorilerindeki portföy genişlemesi sayesinde piyasada erişilebilirliğin artırılması ve etkinlik bazlı pazarlama çalışmaları sayesinde tüm segmentlerde büyüme elde edilmeye çalışılmaktadır. Uygulamaları daha üst düzeye çıkarmak amacıyla hem pazar payı hem de faaliyet gösterilen ülkelerdeki satış hacmi artırılmaktadır.
- Kurum faaliyetlerinin her aşamasında verimlilik ve sürekli gelişime olan bağlılık sayesinde başarılı finansal sonuçlar elde edilmekte, sürdürülebilirlik performansı en üst düzeye çıkarmakta ve hem çevreye hem de tüm kurum paydaşlarına katkıda bulunmaktadır.

a) Risk tanımlama süreci: Kurumsal Risk Yönetimi, kurumun iş stratejilerini belirlemek amacıyla oluşturulan, kurumun tüm çalışanları tarafından etkilenen ve kurum uygulamalarının tamamını kapsayan sistematik ve disiplinli bir süreçtir. Kurum riskleri, Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından değerlendirilerek yönetilmektedir. Kurum açısından belirlenen öncelikli risklerden bazıları; politik istikrarsızlık ve güvenlik, siber güvenlik, kur riski, yetenek yönetimi, kurum/marka itibarına yönelik riskler, su yönetimi, sürdürülebilir ambalajlama, enerji verimliliği ve iklim değişikliği gibi çevresel riskler, değişen tüketici tercihleri, değişken vergi ve yasal mevzuat, kanal yapısındaki kayma, ekonomik durgunluk, hukuk ve düzen ve endüstriyel ilişkilerdir (Coca Cola-2018 FR, s:66).

a.1) Finansal riskler: Kurumun temel finansal araçları; banka kredileri, bono ihraçları, nakit ve kısa vadeli mevduatlardan oluşmaktadır. Söz konusu finansal araçların temel amacı kurumun faaliyetlerini finanse etmektir. Kurumun doğrudan faaliyetlerinden kaynaklanan ticari borçlar ve ticari alacaklar gibi diğer finansal araçları da mevcuttur. Kurumun finansal araçlarının getirdiği ana riskler faiz riski, likidite riski, yabancı para riski ve kredi riskidir. Kurum, ayrıca bütün finansal araçlarının pazar değeri riskini de göz önünde bulundurmaktadır.

Faiz riski: Kurum, faiz haddi bulunan varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz riskine açıktır. Kurum gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalardaki faiz oranlarındaki değişikliklerden etkilenmektedir.

Kurumun faiz oranlarındaki değişikliklerden kaynaklanan piyasa riskinden etkilenmesi öncelikli olarak borç yükümlülükleriyle ilişkilidir

Likidite riski: Kurumun, fonlama ihtiyaçlarını karşılayamama riskidir.

Yabancı para riski: Kurumun, yaptığı işlemlerden doğan yabancı para riski söz konusudur. Bu riskler kurumun işlevsel para birimi dışındaki para birimi cinsinden mal alımı ve satımı yapması, borçlanması, banka kredisi kullanması ve bilanço hesaplarında vadeli/vadesiz mevduat bulundurmasından kaynaklanmaktadır.

Kredi riski: Karşılıklı ilişki içinde olan taraflardan birinin bir finansal amaca ilişkin olarak yükümlülüğünü yerine getirememesi sonucu diğer tarafın finansal açıdan zarara uğrama riskidir. Kurumun önemli ölçüde kredi riski yoğunlaşmasına sebep olabilecek finansal araçları başlıca nakit ve nakit benzeri değerler ve ticari alacaklardan oluşmaktadır.

Sermaye riski: Sermayenin iyi yönetilmemesi nedeniyle kurumun hedeflerine ulaşamaması, ortaklarına fayda sağlayamaması ve sermaye maliyetlerini azaltamaması riskidir.

Emtia fiyat riski: Kurum, üretim ve ambalajlama faaliyetlerinde en çok kullandığı şeker, alüminyum, resin gibi belirli emtianın fiyat değişkenliklerinden etkilenmektedir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Coca Cola' nın Üst Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde şirketin hedeflerine ulaşması açısından oluşabilecek önemli fırsat ve tehditleri belirlemekte ve bunları kurum risk iştahına uygun olarak yönetmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kurumsal Risk Yönetimi fonksiyonunun koordinasyonu ile şirketin hedeflerine ulaşması açısından oluşabilecek riskler yönetimin değerlendirmesine sunulmakta ve öncelikli olarak takip edilmesi gereken riskler belirlenmektedir. Öncelikli riskler ve bu riskleri azaltmaya yönelik aksiyon planları Yönetim Kurulu'na sunulmak üzere Riskleri Erken Teşhis Komitesi ile paylaşmaktadır. Stratejik iş planları ile entegre olan bu sürecin yönetimi ve sürekliliği Kurumsal Risk Yönetimi yazılımı ile desteklenmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurumsal risklerin yönetilebilmesi amacıyla kurum bünyesinde kullanılan yöntemler sayesinde risklere karşı alınan aksiyon planları aşağıdaki gibidir:

d.1) Operasyonel risklere yönelik alınan aksiyon planları

- ✓ Risklerin takibi ve zamanında gerekli önlemlerin alınması için performans ve risk göstergeleri erken uyarı sistemi olarak kullanılmaktadır. Kurum bünyesinde bu amaçla kullanılan ve tüm süreçlere entegre olan SAP sistemi etkin bir teknolojik karar destek sistemidir.
- ✓ SAP sistemi ile faaliyet sonuçları anlık bazda takip edilerek, beşeri hatalar ortadan kaldırılırken, riskin erken saptanması ve iç kontrol sisteminin etkinliğini de arttırmayı sağlar. Aynı zamanda üst düzey teknoloji kullanılan iç iletişim sistemi de karşılaşılan sorunlara kısa zamanda müdahale etme ve çözüm üretme olanağı tanımaktadır.
- ✓ Doğal riskler, tedarik zinciri problemleri gibi iş ve üretim kesintilerine neden olabilecek risklerden kaynaklanan kayıpları önlemek ve azaltmak için iş sürekliliği ve kriz yönetimi çalışmaları yapılmakta ve etkin bir sigorta yönetimi ile desteklenmektedir.
- ✓ Herhangi bir olağanüstü durumda sistemlerin etkilenmemesi ve veri kaybına uğramaması için yedekleme sistemlerine yönelik yatırımlar yapılmaktadır.
- ✓ Aynı zamanda çevresel faktörler ve olağanüstü durumlar da anında izlenerek nedenleri araştırılmakta olup riski minimize edici tedbirler sürekli olarak alınmaktadır.

d.2) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kurum, varlık ve yükümlülüklerinin faiz oranlarını dengede tutmaya çalışarak faiz riskini yönetmektedir.
- ✓ Kurum, likidite riskine karşılık nakit girişlerinin sürekliliğini ve değişkenliğini uzun vadeli banka kredileri, bono ihraçları, nakit ve kısa vadeli mevduat yönetimi aracılığıyla sağlamaktadır.
- ✓ Kurum, yabancı para cinsinden varlıklarını ve borçlarını dengede tutmaya çalışarak ve türev işlemler kullanarak yabancı para riskini yönetmektedir.
- ✓ Kurumun maruz kalabileceği maksimum kredi riski, finansal tablolarda yansıtılan tutarlar kadardır.
- ✓ Kurumun çeşitli finansal kuruluşlarda nakit ve nakit benzeri değerleri bulunmaktadır. Bu yüzden kredi riskini ilişkide bulunduğu finansal kuruluşların güvenilirliğini sürekli değerlendirerek yönetmektedir.

- ✓ Ticari alacaklardan kaynaklanabilecek kredi riski ise yüksek müşteri hacmi ve kurum yönetiminin müşterilere uyguladığı kredi tutarının sınırlı olmasıdır. Kurum, bayileri dışındaki müşterilerine uygulanan kredi tutarını artırmak için genellikle teminata ihtiyaç duyar.
- ✓ Ekonomik koşulların değişimi ışığında, kurum sermaye yapısını yönetmekte ve gereken düzeltmeleri yapmaktadır. Bu açıdan, gerekli durumlarda hissedarlara ödenecek temettü tutarını kurum belirleyebilir, yeni hisseler çıkarabilir ya da sermayeyi hissedarlara geri verebilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.
- ✓ Kurumun operasyonel faaliyetlerinin devamı için gerekli emtiaların alımında kurum yönetimi tarafından emtia fiyat risklerinin yönetilmesi adına risk stratejileri uygulanmaktadır. Kurum emtia fiyat (alüminyum) riskinden korunmak adına 12 aylık tahmini kutu alımlarını baz alarak, alüminyum swap işlemleri gerçekleştirmektedir.

d.3) Dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları

Çevresel yaklaşım açısından kurum geniş bir coğrafyada, 26 fabrika ile faaliyet göstermektedir. Kurum, çevresel sürdürülebilirlik amacıyla daha az kaynak kullanarak daha fazla üretmenin yolları olarak üç ana alana derinlemesine odaklanmaktadır. Bu alanlar: enerji verimliliği ve iklim koruması, su yönetimi ve sürdürülebilir ambalajlamadır (Coca Cola-2018 FR, s:47).

Küresel sorunlardan biri olan iklim değişikliği kurum için önemli riskler yaratmakta olup firma faaliyetleri boyunca, enerji kullanımını ve sera gazı emisyonlarını azaltmak amacıyla bazı programlar yürütmektedir.

Tüm Coca Cola tesislerinde genel su kullanım verimliliğimizi artırmak için, her yıl Operasyonel Mükemmellik Kültürü doğrultusunda su tasarrufu programları geliştirilmekte, yatırımlar yapılmakta ve uygulamaya geçirmektedir. Bu uygulamalardan biri suya bağlı riskleri azaltmak için, her 5 yılda bir her tesis için üçüncü taraf su uzmanlarıyla ortaklaşa Kaynak Su Hassasiyet Değerlendirmesi çalışması yürütülmekte ve sonuçları her yıl gözden geçirilen bir “Kaynak Su Koruma Eylem Planı” ile değerlendirilmektedir.

Kurum kaynaklarını korumak ve daha az enerji kullanmak için sürdürülebilir paketleme yöntemiyle, sadece ekonomiye katkıda bulunmakla kalınmıyor, aynı

zamanda en büyük karbon ayak izi kaynaklarından biri olan ambalajlamadaki çevresel etkiyi de azaltmaktadır.

d.4) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları

Şirketin stratejik hedefleri ve kritik performans göstergeleri, yıllık Stratejik Faaliyet Planları kapsamında belirlenmektedir. Bu hedefler ve kritik performans göstergeleri önceki yılın sonunda düzenlenen bütçe toplantılarında Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır. Yönetim Kurulu, olağan toplantılarında, faaliyet sonuçlarını önceki yılın performansı ile ve hedef göstergeleriyle karşılaştırarak gözden geçirmektedir (Coca Cola-2018 FR, s:47).

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Coca Cola'da, Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi, Şirket Yönetiminin sorumluluğunda ve kontrolündedir. Yönetime bu konularda güvence vermek ve danışmanlık yapmak amacıyla faaliyette bulunan Kurumsal Risk Yönetimi fonksiyonu, Risklerin Erken Saptanması Komitesi'ne doğrudan rapor etmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi üç kez toplanmış ve çalışmaları hakkında bilgiler ile yıl içinde yapılan toplantıların sonuçlarını içeren raporlarını Yönetim Kurulu'na sunmuşlardır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, çalışmaları hakkında bilgileri yıl içinde toplam 6 defa iki aylık raporlarla Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: Pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılması amacıyla "Yatırımcı İlişkileri Departmanı" ihdas edilmiş ve aktif olarak çalışmaktadır. Yatırımcı İlişkileri departmanı, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Coca Cola A.Ş. Yönetimi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü 2018 yılı içinde 15 adet Yatırımcı Konferansı ve roadshowa katılmış, 52 adet telekonferans görüşmesi gerçekleştirmiştir (Coca Cola-2018 FR, s:73).

Şirketin kapsamlı ve kullanışlı bir internet sitesi mevcuttur. Uluslararası yatırımcılar için hazırlanmış olan İngilizce internet sitesi de aynı şekilde kapsamlı ve kullanışlıdır. Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler SPK ve BİST mevzuatına uygun olarak yapılmaktadır. Yıllık faaliyet raporu mevzuata uygun ve kapsamlıdır (SAHA-2017 KYKD).

4.5.2.9. Doğan Şirketler Grubu Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş., 22 Eylül 1980 tarihinde kurulmuş olup fiili faaliyet konusu; iştirakler yoluyla medya, enerji, perakende, turizm, sanayi ve pazarlama sektörlerinde yatırım yapmak, bağlı ortaklıklar ve iş ortaklarına finansman desteği, yönetim danışmanlığı ve iç denetim hizmetleri vermektir. Doğan Holding çok sayıda ülkede faaliyet göstermektedir ve birçok yerli ve yabancı grupla stratejik işbirliği bulunmaktadır. Holding'in stratejik ortakları, bağlı ortaklıkları ve iştiraklerinin tam listesi kurumsal internet sitesinde kamuya duyurulmuştur (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Doğan Holding A.Ş.'nin 2017 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme Süreci: Doğan Holding; medyadan enerjiye, perakendeden sanayiye tüm faaliyet alanlarında yenilikçi ve öncü bir rol üstlenerek, değer yaratmaya odaklanan sürdürülebilirlik stratejisiyle faaliyetlerini sürdürmektedir (Doğan Holding-2017 FR, s:8).

a) Risk tanımlama süreci: Doğan Holding, risk yönetimi politikaları çerçevesinde mali, operasyonel ve uyum riskleri ile finansal risklerini ve ayrıca bilgi teknolojileri ve hukuki risklerini de tanımlamıştır (Doğan Holding-2017 FR, s:110-112).

a.1) Mali, uyum ve Operasyonel riskler: Vergi, ticaret hukuku ve sermaye piyasası uyum risklerinin yönetimi, mali, operasyonel ve uyum riskleri içerisinde önemli bir yere sahiptir.

a.2) Finansal riskler: Doğan Holding, faaliyetlerinden ötürü kredi riski, kur riski, faiz riski, piyasa riski ve likidite riski ile karşı karşıya gelmektedir.

Kredi riski: Kredi Riski, Holding' in taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafların yükümlülüklerini yerine getirememesi olasılığı riskidir. Kredi riski, başta reklam alacakları olmak üzere Holding' in tüm alacaklarını kapsamaktadır.

Alacak riski: Kurum, vadeli satışlarından kaynaklanan ticari alacakları dolayısıyla alacak riskine maruz kalmaktadır. Kurum tahsilât riski, esas olarak ticari alacaklarından doğabilmektedir.

Faiz oranı riski: Holding, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır.

Likidite riski: Kurumun, fonlama ihtiyaçlarını karşılayamama riskidir. Diğer bir ifadeyle kurumun yeterli ölçüde nakit ve süratli şekilde nakde çevrilebilen menkul kıymet tutmaması, yeterli miktarda olmayan kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılamaz olması ve piyasa pozisyonlarını kapatamama riskidir.

Yabancı para riski: Döviz cinsinden borçlu bulunulan tutarların fonksiyonel para birimine çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerine bağlı olarak meydana gelen risklerdir.

Sermaye riski: Sermayenin iyi yönetilmemesi nedeniyle kurumun hedeflerine ulaşamaması, ortaklarına fayda sağlayamaması ve sermaye maliyetlerini azaltamaması riskidir.

a.3) Hukuki riski: Holding faaliyetlerini devam ettirmesini engelleyecek ya da finansal yapısını bozacak nitelikte herhangi bir dava riskidir.

a.4) Bilgi teknolojileri riski: Holding' in ana faaliyetlerini veya operasyonel faaliyetlerini etkileyebilecek bilgi sistemleri ve bilgi güvenliği riskleridir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Doğan Holding, risk yönetimi politikaları çerçevesinde mali, operasyonel ve uyum risklerinin, finansal risklerinin, bilgi teknolojileri riskinin ve hukuki risklerinin ölçülmesini kendi bünyesinde takip ederek riskler hakkında elde edilen verileri, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri için tavsiyelerde bulunmakta kullanmaktadır (Doğan Holding-2017 FR, s:110).

c) Risklerin önceliklendirilmesi: 2017' de, Denetim ve risk yönetimi fonksiyonları, "Denetim ve Risk Yönetimi Grup Başkanlığı" altında birleştirilmiştir. Yeni yapı ile risk esaslı denetim tam olarak hayata geçirilerek, iç kontrol, denetim ve operasyonel risk yönetim bütünlüğü ile beraber sinerji ve verim sağlanmıştır. Tespit edilen olası operasyonel risklerin denetim altında tutulması ve azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleri Holding Mali İşler ve Denetim ve Risk Yönetimi Grup Başkanlığı aracılığı ile gerçekleştirilmekte, Holding İcra Kurulunca da değerlendirilerek, Grup şirketleri üst yönetimleri ile paylaşılarak aksiyonlar belirlenmektedir. Doğan Holding bünyesindeki şirketlerin yer aldığı sektörlere özgü operasyonel risklerin en aza indirilmesi ve yönetilmesi amacıyla üst düzey yöneticiler ve birim yöneticilerinin mevzuat ile ilgili

eğitimleri almaları sağlanmaktadır. Bu sayede tüm yöneticiler risk yönetimi konusunda farkındalık kazanmakta ve her seviyede risk algısı geliştirilmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurumsal risklerin yönetilebilmesi amacıyla kurum bünyesinde kullanılan yöntemler sayesinde risklere karşı alınan aksiyonlar aşağıdaki gibidir:

d.1) Mali, uyum ve operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Holding' in her kademesindeki çalışan için, COSO 2013 İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve'si esas alınarak hazırlanmış olan "Doğan İç Kontrol Çerçevesi Kitapçığı", ile Kurumsal Risk Yönetimi ve iç kontrol konularında kılavuz felsefe oluşturulması sağlanmış ve tüm iştiraklerin kullanımına sunulmuştur. Buradaki amaç "Çerçeve'nin, bağlı ortaklıkların ve iştiraklerin stratejileri doğrultusunda amaçlarına ulaşması yolunda, operasyonel, iç/dış finansal raporlama ve uyum konusundaki riskleri yönetmelerinde katma değer yaratılması hedeflenmiştir. (Doğan Holding-2017 FR, s:110).

d.2) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Finansal risk yönetimi ile finansal piyasalardaki değişkenlikten kaynaklanan olumsuz etkilerin mali sonuçlara en az derecede yansımaları hedeflenmektedir.
- ✓ Doğan Holding, maruz kaldığı çeşitli finansal risklerden korunmak amacıyla Grup şirketlerinin yabancı para bazındaki yükümlülüklerini göz önüne alarak grup ve şirket bazında yabancı para pozisyonu tutmak,
- ✓ Grup şirketlerinin likidite durumuna göre ilgili şirketlerde yükümlülüklere paralel pozisyon almak ve risklerin dengelenmesi amacıyla yaygın olan türev ürün seçeneklerinden yararlanmaktadır.
- ✓ Finansal risk yönetiminin uygulanması, Yönetim Kurulu'nun belirlediği genel esaslar dâhilinde tüm bağlı ortaklıklar tarafından gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Merkezi Hazine Sistemi uygulaması sayesinde her tür finansal enstrümanın günlük piyasa değerleri hesaplanabilmektedir. Ayrıca bu sistem, aktif pasif yönetimi amacıyla kullanılmakta Doğan Holding ve grup şirketlerinin pozisyonları günlük piyasa verileriyle beslenerek raporlanmaktadır.
- ✓ Merkezi Hazine Sistemi ile bağlı ortaklıklarının önemli tutardaki spot, vadeli işlem, opsiyon, kredi ve mevduatlarını merkezi yapıda değerlendirmeye başlamıştır. Toplam sağlanan fayda ve hacim verileri Merkezi Hazine Sisteminde izlenecek ve raporlaması 2018 yılında devreye alınacaktır.

- ✓ SWIFT sistemi yoluyla grup likiditesinin günlük değil anlık bazlı izlenmesi, ödemeler sistemlerinin iyileştirilerek dijitalleştirilmesini sağlar.
- ✓ Kredi riskini yönetmek için Doğan Holding tarafından, sahip olduğu factoring şirketi kanalıyla temel olarak kredi değerlendirmeleri ve karşı taraflara kredi limitleri belirleme yoluyla merkezi bilgi oluşturularak yürütülmektedir. Kredi riski, müşteri tabanını oluşturan kuruluş sayısının çokluğu ve bunların farklı iş alanlarına yaygınlığı dolayısıyla dağıtılmaktadır.
- ✓ Ayrıca kredi risklerini, her anlaşmada bulunan karşı taraf (ilişkili taraflar hariç) için ortalama riskin kısıtlanması ve gerektiği takdirde teminat alınması ile karşılanmaktadır.
- ✓ Holding, müşterilerinden olan alacakları ile ilgili alacak riskini, her bir müşteri için ayrı ayrı olmak kaydıyla, kredi limitleri belirleyerek veya gerektiği takdirde teminat alarak, riskli gördüğü müşterilerine ise sadece nakit tahsilât yoluyla satış yaparak azaltmaktadır.
- ✓ Ticari alacaklar, oluşturulan Finansal Risk Komitesi tarafından düzenli toplantılarla geçmiş tecrübeler ve cari ekonomik durum göz önüne alınarak değerlendirilmekte, şirketlerle koordinasyon sağlanarak alacakların sıhhati ve tahsili konusunda çalışmalar yapılmakta ve gerekli görüldüğü hallerde şüpheli alacak karşılığı ayrılmaktadır.
- ✓ Holding, faiz oranı riskini, faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbir ve türev araçlarının sınırlı kullanımı ile yönetmektedir. Ayrıca Holding' in diğer faaliyetlerinden kaynaklanan faiz oranı riskinde finansal yükümlülükler, ağırlıklı olarak değişken faizli borçlanmalardır.
- ✓ Holding' in her bir faaliyet bölümü için mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcılarının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir. Bu kapsamda bankalarla şirketlerin faaliyet öngörülerini tahtında yıllık limit çalışmaları yapılmaktadır.
- ✓ Yabancı para riskleri, döviz pozisyonunun analiz edilmesi ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. Döviz pozisyonlarının analizinde senaryo analizleri ve stres testleri de kullanılmaktadır.

Sermaye Riski Yönetimi: Doğan Holding, sermaye riski yönetimi ile ortaklarına getiri, diğer pay sahiplerine de fayda sağlamayı ve sermaye maliyetini azaltmayı, bunun için de Grup faaliyetlerini en uygun sermaye yapısını sürdürerek gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

- ✓ Holding, sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek amacıyla yeni hisseler çıkarabilmekte ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilmektedir.
- ✓ Holding, sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için ortaklara ödenen temettü tutarını değiştirebilir, sermayeyi hissedarlara iade edebilir, yeni paylar çıkarabilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.
- ✓ Holding, sermayeyi net yükümlülük/toplam sermaye oranını kullanarak izlemektedir. Net yükümlülük, hazır değerlerin, türev araçlarının ve vergi yükümlülüklerinin toplam yükümlülük tutarından düşülmesiyle hesaplanmaktadır. Toplam sermaye, konsolide finansal durum tablosunda gösterildiği gibi özkaynaklar ile net yükümlülüğün toplanmasıyla hesaplanmaktadır.

d.3) Hukuki risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Grup şirketlerinin faaliyetlerinden kaynaklanan hukuki ihtilafların ve davaların takibi Doğan Holding bünyesinde oluşturulan Hukuk Birimi'nde görevli avukatlar kanalı ile merkezi olarak yapılmaktadır. Böylece hukukun muhtelif alanlarında uzmanlaşmış avukatların, tüm iştiraklere hizmet vermesi sağlanmaktadır.
- ✓ Ayrıca merkezi hukuk yapısı ile Doğan Holding ve iştiraklerinin ihtiyaç duyduğu konularda danışmanlık hizmetleri de verilmekte veya konusunda uzman hukuk danışmanlarından hizmet alınması koordine edilmektedir.

d.4) Bilgi teknolojileri risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Holding ana faaliyetleri entegre bir bilgi sistemi olan SAP sistemi ile yürütülmektedir. SAP üzerinde bulunan uygulama ve modüller ile satın alma, üretim, satış ve muhasebe süreçleri sürdürülmekte ve işlemlere ilişkin raporlama da bu sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Holding bünyesinde oluşturulmuş olan, bilgi güvenliği politikaları, yönetmelik ve prosedürler iştiraklerin kullanım ve uygulamalarına sunulmuştur. Bilgi teknolojileri sisteminin ve bu sistemin alt uygulamaları yoluyla sunulan hizmetlerin grup şirketlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, sürekliliğin sağlanması ve her koşulda yeterli, etkin, erişilebilir ve güvenilir olması büyük önem taşımaktadır. Bu

doğrultuda Grup şirketleri, bilgi teknolojileri kapsamında ihtiyaç duyulan hizmetleri yıllık olarak belirlemektedir. Söz konusu hizmetlere ilişkin süreç ve faaliyetler doğrultusunda gerekli olan bilgi teknolojileri yatırımları yapılmaktadır.

- ✓ Ayrıca, yılda en az bir kez, grup bilgi güvenliği risk değerlemesi yapılması ve aksiyonların Holding Bilgi Güvenliği Yöneticisi tarafından takip edilmesi hedeflenmektedir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi ile Holding' in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisini, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanmasını, riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapılmasını ve risk yönetim sistemlerinin yılda en az bir kez gözden geçirilmesini amaçlamıştır. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2017 yılında 2 şer aylık periyotlar şeklinde 6 kez toplanmış ve 6 adet karar almıştır. Komite, yıl içinde yapılan toplantılar sonucu çalışmalar hakkında bilgileri içeren raporlarını Yönetim Kurulu'na sunmuşlardır (Doğan Holding-2017 FR, s:109).

f) İletişim ve danışma süreci: Doğan Holding' de Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi' nin koordinasyonu; Sermaye Piyasaları, Finansal Raporlama ve Bütçe'den sorumlu Mali İşler Başkan Yardımcılığı tarafından yerine getirilmektedir. Pay Sahipleriyle İlişkileri Birimi, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Kurum, yatırım kuruluşu temsilcileri ile düzenlenen toplantı ve telekonferanslar ile 12 analist ve yatırımcı ile görüşmeler yapmıştır. Pay sahipleri tarafından telefon, e-posta ve diğer yollarla çeşitli konularda aktarılan bilgi talepleri de değerlendirilerek en hızlı ve etkin şekilde yanıtlanmaktadır. 2017 yılında telefon yoluyla ulaşan 122 bireysel yatırımcı bilgilendirilmiş; 16 e-posta cevaplandırılmıştır (Doğan Holding-2017 FR, s:114).

Kamunun aydınlatılmasında, holdinge ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD, s:12).

4.5.2.10. Enka İnşaat ve Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ENKA İNŞAAT ve SANAYİ A.Ş., ENKA Grubunun ana şirketidir. Kurum toplam 50' nin üzerinde şirket ile Mühendislik ve İnşaat, Enerji, Gayrimenkul, Ticaret ve Sanayi olmak üzere 4 sektörel gruba ayrılmakta ve bu alanlarda faaliyet göstermektedir. Grup dört ana coğrafi bölgede şube benzeri işletmeleri, müşterek yönetime tabi ortaklıkları, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri ile birlikte faaliyet göstermektedir. Bu sektörel gruplar şu şekildedir (ENKA İnşaat-2018 FR, s:158);

- 1) Türkiye' de yaygın bir inşaat faaliyet yelpazesinde hizmet vermekte olup, bu inşaat faaliyetleri arasında inşaatını ve işletmesini yaptığı doğalgazla çalışan elektrik enerjisi üreten termik güç santralleri, endüstriyel ve sosyal binalar ve otoyol inşaatları yer almaktadır. Ayrıca ticari faaliyetlerde de bulunmaktadır.
- 2) Rusya, Gürcistan, Türkmenistan ve Kazakistan' da inşaat faaliyetlerinde bulunmaktadır. Aynı zamanda Moskova/Rusya' da, gayrimenkul yatırımı ve geliştirilmesi; alışveriş merkezleri inşaatı ve işletmesi konularında da faaliyet göstermektedir.
- 3) Afrika' da Gabon, Kenya, Cibuti ve Moritanya; Asya' da Suudi Arabistan, Sri Lanka, Hindistan, Umman, Irak, Afganistan, Kuzey Amerika' da Meksika ve Güney Amerika' da, Paraguay' da inşaat faaliyetlerini devam ettirmektedir.
- 4) Avrupa' daki faaliyetleri inşaat ve ticari aktivitelerden oluşmakta olup, bu faaliyetler Romanya, Hollanda, İsviçre, Yunanistan, Almanya ve Kosova' da sürdürülmektedir.

SAHA 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-24' teki gibi özetlenmiştir (ENKA İnşaat-2017 FR, s:133-134, s:158, s:224-231):

Hedef belirleme Süreci: Kurum *vizyonu*; dünya genelinde hizmet veren mühendislik ve inşaat firmaları arasında en iyi ve yenilikçi firmalardan biri olmaktır.

Kurum *misyonu* ise; güvenli, yüksek kaliteli ve uygun maliyetli inşaat projeleri tasarlamak, inşa etmek ve tamamlamak; müşteriler ile kurumun birlikte anlaştığı iş programlarına uyum sağlamak ve bunları gerçekleştirirken, ENKA Çalışanlarının kariyer gelişimine de yardımcı olmaktır.

a) Risk tanımlama süreci: Kurumun faaliyetlerini devam ettirtmesi için gerekli finansman kaynaklarını bazı finansal araçlar sayesinde sağlamaktadır. Başlıca finansal araçlar ise, banka kredileri, finansal kiralama yükümlülükleri, nakit, kısa vadeli mevduatlar, hisse senetleri ve menkul kıymetlerden oluşmaktadır. Kurum bunların dışında faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan ticari alacaklar ve borçlar gibi finansal araçlara da sahiptir. Kurumun finansal araçlarının doğurduğu temel riskler faiz oranı riski, yabancı para riski, kredi riski ve likidite riskidir. Kurum, ayrıca bütün finansal araçlarının pazar değeri riskini de göz önünde bulundurmaktadır. Kurum faaliyetleri esnasında aşağıdaki risklere maruz kalmaktadır:

a.1) Sermaye riski: Kurum faaliyetleri esnasında bor ve özsermaye dengesinin sağlanamaması riskidir.

a.2) Faiz oranı riski: Grup, faiz haddi bulduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır.

a.3) Yabancı para riski: Enka İnşaat Grubu' nun yabancı para riskleri, çoğunlukta Euro ve Ruble, fonksiyonel para birimi ABD Doları olmayan konsolidasyon kapsamındaki şirketler için de ABD Doları yükümlülüklerine sahip olmasından dolayı kaynaklanmaktadır. Ayrıca ABD Doları, Euro ve Japon Yeni gibi yabancı para cinsinden oluşan kredi çeşitlerinin kullanılmasından dolayı da kurum bu riske maruz kalmaktadır.

a.4) Kredi riski: Bir finansal araca yatırım yapan taraflardan birinin yükümlülüğünü yerine getiremeyip diğer tarafın finansal zarara uğrama riskidir.

a.5) Likidite riski: Kurumun net fonlama ihtiyaçlarını karşılayamama riskidir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Kurum üst yönetimi, sermaye maliyeti ile birlikte her bir sermaye sınıfıyla ilişkilendirilebilen riskleri analiz ederek Yönetim Kurulu' nun değerlendirmesine sunar. Kurumun iç kontrol sistemleri ve yapılanması, şirket faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek seviyedeki riskler başta olmak üzere, şirketin karşılaşılabileceği tüm riskleri bertaraf edebilecek şekilde organize edilmiş olup proaktif bir yaklaşımla kriz dönemlerinde bile herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmadan çözüme yönelik çalışmaktadır.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kurum hedefleri çok yakından ve detaylı bir şekilde en üst düzeyde takip edilmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Yönetimin maruz kaldığı risklere karşı almış olduğu aksiyon planları aşağıda özetlenmiştir.

d.1) Sermaye riski aksiyon planı: Kurum, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak karını artırmayı hedeflemektedir. Kurum sermaye yapısını yeni borç edinilmesi veya mevcut olan borcun geri ödenmesiyle olduğu kadar, temettü ödemeleri, yeni hisse ihracı ve hisselerin geri satın alımı yoluyla dengede tutmayı amaçlamaktadır.

d.2) Faiz oranı riski aksiyon planı: Grup bu riski, faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemekle oluşan doğal tedbirlerle yönetmektedir.

d.3) Yabancı para riski aksiyon planı: Enka İnşaat A.Ş., birçok ülkede inşaat, ticaret, üretim, gayrimenkul kiralama ve enerji sektörlerinde faaliyet göstermektedir ve bu sebeple döviz kurlarındaki değişikliklerden etkilenmektedir. Kurumun yaptığı işlemler haricinde yabancı ülkelerdeki yatırımları sebebiyle de döviz kuru değişikliğinin etkisinde kalmaktadır. Kurumun döviz kuru risk yönetimi, döviz cinsinden aktif ve pasif hesaplarının birbirlerini dengelemesini sağlayarak yapmaktadır. Kurum bu riski en aza indirmek için, finansal pozisyonunu, nakit giriş/çıkışlarını detaylı nakit akım tablolarıyla izlemekte ve aynı zamanda gerekli gördüğü durumlarda kur riskinden korunma amaçlı finansal işlemler yapmaktadır.

d.4) Kredi riski aksiyon planı: Kredi riski yoğunlaşmaları, karşı tarafların benzer iş faaliyetlerinde bulunmaları veya aynı coğrafi bölge içinde faaliyet göstermeleri ya da benzer ekonomik özelliklere sahip olmaları durumunda, sözleşmeye bağlanmış yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ekonomik, politik ve diğer şartlardaki değişikliklerden aynı şekilde etkilenmeleri sonucunda oluşur. Kurum, sınırlı bölge ve sektörlerde şahıs ve gruplarla çalışmanın doğuracağı aşırı yoğunlaşma riskine karşı satış faaliyetlerini çeşitlendirerek kredi riskini yönetmektedir. Kurum, ayrıca gerektiğinde teminat almaktadır. Kurumun maksimum kredi risk tutarı, konsolide finansal tablolarda taşımakta olduğu finansal araçların taşınan değeri kadardır. Kurum, kredi riskini, belirli üçüncü şahıslarla yürüttüğü işlemlerini kısıtlayarak ve üçüncü şahısların kredi riskini sürekli gözden geçirerek yönetmektedir.

d.5) Likidite riski aksiyon planı: Kurum likidite risklerini, kredi kuruluşlarıyla önceden belirlenmiş kredi limitleri kapsamında dengelenen nakit giriş ve çıkışları aracılığıyla yönetmektedir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: 2018 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi 6 kere toplantı yapmıştır. Risk Yönetim Komitesi, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmektedir.

f) İletişim ve danışma süreci: Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasında etkin rol oynamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Tablo 24: Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.11. Halk Sigorta Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

HALK SİGORTA A.Ş., faaliyetlerini, 14 Haziran 2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ve yürürlükte bulunan diğer yönetmelik ve düzenlemeler çerçevesinde yürütmektedir. Kurumun faaliyet gösterdiği branşlar; yangın ve doğal afetler, nakliyat, kaza, kara araçları, hava araçları, su araçları, genel zararlar, kara araçları sorumluluk, finansal kayıplar, genel sorumluluk, sağlık, emniyeti suistimal, raylı araçlar, hava araçları sorumluluk, su araçları sorumluluk, kredi ve hukuksal koruma branşlarıdır (Halk Sigorta-2018 FR, s:12).

Halk Sigorta A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-25’ deki gibi özetlenmiştir (Halk Sigorta-2018 FR, s:15, s:44-45):

Hedef belirleme süreci: 5684 Sayılı Sigortacılık Kanunu’nda belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde kurumun misyonu, hedefleri, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi ve uygulanacak risk politikaları ile sigortalıların ve kurum hissedarlarının menfaatlerinin azami ölçüde korunması hedeflenmektedir. Stratejileri ise;

- Geleneksel sigortacılık faaliyetleri ile özel olarak tasarlanan ürün seçeneklerini sunmaktır.
- Müşteri ve risk segmentasyonu kapsamında, bireysel müşteriler ile KOBİ’ lere ayrıcalıklı ürünler sunmaktır.
- Müşteri odaklı, kaliteli hizmet anlayışını benimsemektir.
- Değişik ürün deseni, işlem ve sistem güvenliği, hızlı ve kaliteli hasar ödemesi, rekabetçi bir yapı oluşturmak amacıyla tüm iş süreçlerinde verimliliği sağlamaktır.
- Performans yönetimi sistemleri çerçevesinde çalışanlarının sürekli gelişimini ve motivasyonunu sağlamaktır.

a) Risk tanımlama süreci: Halk Sigorta olası risklerini Şirket Risk Kategorileri kapsamında sınıflandırılmıştır. Risk Yönetimi Politikası, karşılaşılabilecek risk türlerini, tanımlamalarını, sınıflandırılmasını, risklerin ölçülmesini, izlenmesini, kontrolünü ve risklere karşı alınan önlemleri içeren temel belge niteliğinde olup, değişen koşullar, ekonomik konjonktür ve gerçekleşen olaylar paralelinde güncellenir.

a.1) Teknik risk: Kurumun kabul etmiş olduğu sigorta sözleşmelerinden kaynaklanan ve sigortacılığın yapısı gereği ortaya çıkan risklerdir.

a.2) Kredi riski: Kurumun alacaklı olduğu acente, reasürör ve sigortalıdan ya da yatırım yapılan menkullerden olan alacak tutarının tahsilinde risklerin ortaya çıkması ve alacağın

alınamama veya az alınması olasılığıdır. Bu risk grubu bilançonun aktif tarafı, borçluluğu ve mali yetersizliğe düşmesi konusunda önemli etkiye sahiptir.

a.3) Piyasa riski: Bilanço içi ve dışı hesaplarda tutulan pozisyonlarda, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riski gibi riskler nedeniyle zarar etme ihtimalidir. Aktif varlıkların fiyatlarındaki dalgalanmadan kaynaklanan mali kayıp ihtimalidir. Piyasa riskinden fiyatı piyasada belirlenen aktifler etkilenmektedir.

a.4) Faaliyet riski: Dolandırıcılık, sistemin çökmesi ve hukuki süreçle ilgili sebeplerden dolayı kurumun uğraması muhtemel mali kayıp riskleridir.

a.5) Likidite riski: Kurumun nakit ihtiyacının ortaya çıkması durumunda aktiflerini yeterli miktarda nakde çevirme imkânına sahip olamaması nedeniyle yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi riskidir.

a.6) Olay riski: Kurumun kontrolü dışında gelişen ve işletmeye oldukça negatif etkisi olan bir olaydan kaynaklanan risktir. Olay riskleri teknik olmayan ve kurumun kontrol edemediği olumsuz gelişmelerin olması riskidir.

a.7) Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele politika riski: Kurumun sunduğu sigortacılık hizmetlerinden dolayı suç gelirlerinin aklanması veya terörün finansmanı amacıyla yararlanılması ile ilgili olarak maruz kalınabilecek risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Kurum personelinin, risk politikaları ve bunlara ilişkin uygulama usullerinden haberdar edilerek, farkındalık sağlanması, kurum içi risk kültürünün oluşturulması ve tüm personelin risk yönetimi uygulamalarına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Risk yönetimi kapsamında, sigortalanacak değerlerdeki fiziksel risklerin tespitinin yanı sıra, hasar sonrası oluşabilecek sorumluluk risklerinin tespitinde de etkin olarak faaliyet gösterilmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kurum, uygun fiyatlandırma yöntemleri kullanarak teknik kayıpların oluşmasını engellemeye odaklanır. Fiyatlandırmada esas alınacak unsur risk değerlendirmesi ve istihbarattır. Uygun reasürans anlaşmaları ile sigortacılık riskinin azaltılması sağlanır.

Kurumun risk toleransının üzerinde bir kredi riskine yol açabilecek, sigorta aracılığı için tahsilât oranlarındaki bozulmalar, üretim performanslarındaki düşüşler, kurum kurallarına uyum disiplinindeki gevşemeler ve diğer istihbari veriler ile reasürör firma ve diğer karşı taraflar için istihbar edilen her türlü olumsuz derecelendirme ve gelişmelere ait göstergeler erken uyarı sinyali olarak belirlenir.

Piyasa riski, mevzuatın öngördüğü sınırlarda ve kurumun risk iştahına uygun olması sebebiyle birincil önceliktir.

Likidite oranları, kurumun likidite riskini değerlendirmek için kullanılır. Verilen zaman içerisinde likiditesine göre düzeltilmiş aktiflerin, likiditesine göre düzeltilmiş pasiflere olan oranına göre belirlenir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması

d.1) Teknik risk aksiyon planı: Kurum iş kabulünde karşı karşıya bulunduğu riskleri asgari düzeye indirmek üzere “Riziko Kabul Yönetmeliği” ile iş kabulünde uyulacak kurallar, reasürans programlarına paralel olarak, üretim ve kârlılık hedefleri doğrultusunda; iş kabul limitleri, genel ve branşlar bazında üstlenilecek risk seviyesi ve bunlara ilişkin uygulama esasları belirlenerek takip edilir. Doğru fiyatlama ve doğru reasürans politikaları ile teknik kârlılığın artırılması amaçlanmaktadır. Risk seçimi, üretim, hasar ve reasürans dağılımları düzenli olarak yasal gereklilik sürelerinde ve aylık olarak kurum yönetimine raporlanmaktadır.

d.2) Kredi riski aksiyon planı: Bu riske ilişkin verilerin ve istihbaratın sağlanması icracı birimlerin görev ve sorumluluğundadır. Elde edilen her türlü bilgi karar alma, izleme, raporlama, denetleme süreçleri dâhilinde ivedilikle dikkate alınır.

d.3) Piyasa riski aksiyon planı: Kurumun faaliyeti sebebiyle karşı karşıya kaldığı bu riskin ölçülmesi, raporlanması ve kontrol altında tutulması piyasa riski politikalarının temelini oluşturur.

d.4) Faaliyet riski aksiyon planı: Kurum, eğitimli ve nitelikli personel ile faaliyetlerini sürdürmesi, Üst Yönetim ile kurum yöneticileri tarafından gereken disiplin ve kontrollerin sağlanması ve bilgisayar sisteminin iş yürütme üzerinde olumsuz etkilerine karşı gerekli tedbirlerin alması suretiyle finansal kayba uğrama ihtimalinin azaltılması sağlanır.

d.5) Likidite riski aksiyon planı: Kurum sermayesinin yeterliliği, Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Sermaye Yeterliliklerinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmeliğe göre ölçülmekte ve sonuçları altı aylık dönemler itibarıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı’na bildirilmektedir.

d.6) Olay riski aksiyon planı: Kurum, yapmış olduğu sözleşmelerin yeterince zorlayıcı olmamasına veya yanlış hazırlanmaması konusunda azami dikkat ve özeni göstermektedir. Böylece beklenmeyen dava veya mevzuattan kaynaklanan bir hukuki takibin kurum şartlarını olumsuz etkileme riskini azaltılmaktadır.

d.7) Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele politika riski aksiyon planı: Müşteri ve işlemlerin yasal mevzuata tam uyumlu ve etkin olarak izlenmesi ve kontrol altında tutulması yolları ile sağlanır. Kurumun sunduğu sigortacılık hizmetinden, suç gelirlerinin aklanması veya terörün finansmanı amacıyla yararlanılması ya da Şirket’ in 5549 sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun ve ilgili yönetmelik ve tebliğlerle getirilen yükümlülüklerle tam olarak uyamaması gibi nedenlerle maruz kalınan

risklere yönelik olarak merkezden yürütülen tanımlama, ölçme, izleme, kontrol ve raporlama faaliyetleri buradaki politikanın genel kapsamını oluşturur.

e) **Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi:** Riskin Erken Tespiti Komitesi iki ayda bir toplanır. Riskin Erken Saptanması Komitesi 2018 yılında Yönetim Kurulu'na 3 adet rapor sunmuştur.

f) **İletişim ve danışma süreci:** Halk Sigorta A.Ş. bünyesinde pay sahipleri ile ilişkiler, Finansal Yönetimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının sorumluluğunda olup Muhasebe Direktörü tarafından yürütülmektedir. İlgili Birim, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, kuruma ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak hazırlanmış, ancak Türkçe ile farklılıklar göstermektedir.

Tablo 25: Halk Sigorta A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.12. Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

HALK GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.' nin ana faaliyet konusu gayrimenkuller, gayrimenkul projeleri, gayrimenkule dayalı haklar, sermaye piyasası araçları ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenecek diğer varlık ve haklardan oluşan portföyü işletmektir. Kurumun faaliyet esaslarında, portföy yatırım politikaları ve yönetim sınırlamalarında, SPK' nın düzenlemelerine ve ilgili mevzuata uyulması esas alınmaktadır. Kurumun, yatırım amaçlı gayrimenkul portföyü arsalardan, projelerden ve kira geliri elde edilen ofis ve otel binalarından oluşmaktadır (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Halk G.Y.O. A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-26' daki gibi özetlenmiştir (Halk G.Y.O.-2018 FR, s:20-22, s:80, s:121-122 ve SAHA-2017 KYKD).

Hedef Belirleme Süreci: Kurumun stratejik hedefi, gayrimenkul portföyünü, yüksek kira geliri elde edilebilecek ticari mülk ağırlıklı geliştirerek, özkaynak ağırlıklı finansman modeli ile hissedarlarına yüksek getiri sunmaktır.

a) **Risk tanımlama süreci:** Kurum faaliyet risklerini; Operasyonel risk, piyasa riski, kredi riski, likidite riski ve yasal limitlere uyum anlamında uyum riski olmak üzere 5 kategoride tanımlar.

a.1) Operasyonel risk: Kurum iş süreçleri, çalışanlar, kullanılan teknoloji ve örgüt alt yapısı ile geniş çeşitliliğe sahip sebeplerden kaynaklanan direkt ve dolaylı zarar riskidir. Operasyonel riskler kurumun bütün faaliyetlerinden kaynaklanabilir.

a.2) Piyasa riski: Para ve sermaye piyasası araçlarına ilişkin risklerdir.

a.3) Kredi riski: Kurum esas faaliyeti gereği, muhtemel kira alacaklarını ve geliştirilen projelerdeki ünitelerin satışlarından kaynaklanan alacaklarını tahsil edememe riskidir.

a.4) Likidite riski: Kurumun projeler hariç nakit kaynaklarını ve nakit çıkışlarını tam ve zamanında karşılayamamasıdır.

a.5) Uyum riski: SPK' nın gayrimenkul yatırım ortaklıklarına ilişkin yasal mevzuatlara uyulmama riskidir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Kurum risk yönetimi ve iç kontrol faaliyetleri İç Denetim, Risk ve Uyum Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Kurum, faaliyetleriyle ilgili risklerin, kurum risk politikası ve buna bağlı şirket içi düzenlemeler çerçevesinde yönetilmesi konusunda Denetimden Sorumlu Komite' ye ve eş zamanlı olarak şirket üst yönetimine raporlama yapmaktadır.

İç denetim sistemi, kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma katma değer yaratmak amacıyla bağımsız ve tarafsız bir şekilde risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde işletilmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Riskin Erken Tespiti Komitesi; yıl içerisinde kurum faaliyetleriyle ilgili kredi riski, faiz risklerine ilişkin büyüklükler, likidite oran bildirim cetveli, Şirketin hukuki ve operasyonel riskleri, kurumun devam eden projelerinde, iş sağlığı ve güvenliği uygulaması konularında toplantılar yaparak riskleri önceliklendirmektedirler.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Oluşturulan sistemde risk odaklı kontrol anlayışı benimsenmiş olup, bu kapsamda Şirket faaliyetleriyle bütünleşik riskleri en aza indirmek ve ortadan kaldırmak üzere geliştirilmiş olan kontroller ve bu kontrollerin yeterliliği iç denetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır.

d.1) Operasyonel risk aksiyon planı: Finansal zararlardan ve kurum itibarını zedeleyecek unsurlardan kaçınmak, girişimciliği ve yaratıcılığı desteklemektir.

d.2) Piyasa riski aksiyon planı: Para ve sermaye piyasası araçlarına ilişkin piyasa riski, düzenli olarak ölçülerek, mevzuatın belirlediği limitler dâhilinde izlenmekte ve üst yönetime raporlanmaktadır.

d.3) Kredi riski aksiyon planı: Nitelikli kiracı portföyü oluşturmak ve alacakların yönetimin belirlediği standartlar çerçevesinde teminatlandırılmasıdır.

<p>d.4) Likidite riski aksiyon planı: Projelere yönlendirilmeyen nakit kaynakları, nakit çıkışları tam ve zamanında karşılayabilecek şekilde para ve sermaye piyasası araçlarında değerlendirmesinde miktar ve vade uyumunu gözetilmektedir.</p> <p>d.5) Uyum riski aksiyon planı: Kurum, SPK' nın yayınladığı Seri III No:48.1 sayılı Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliğinde yer alan portföy sınırlamalarına, aktif dağılımda uyulması gereken yasal sınırlara uymaktadır</p>
<p>e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, SPK ve TTK hükümlerine göre risk yönetim sistemlerini gözden geçirmek üzere kurulmuştur. Komite, 2018 dönemi içerisinde kurum faaliyetleriyle ilgili risklerine ilişkin 6 defa toplanmış ve 6 defa karar alarak bunu yönetim kuruluna rapor etmiştir.</p>
<p>f) İletişim ve danışma süreci: Kurum pay sahipleri ile ilişkilerini, Yatırımcı İlişkileri Bölümü bünyesinde yürütmektedir. Bu bölüm başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Yatırımcı ilişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az üç ayda bir yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Dönem içerisinde, Yatırımcı İlişkileri tarafından, bireysel ve kurumsal yatırımcılardan telefon ve e-posta yolu ile gelen bilgi talepleri karşılanmış, yerli ve yabancı kurumsal yatırım şirketleri veya aracı kurum analistleri ile Şirket merkezinde, yurtiçi ve yurtdışı organizasyonlarda yatırımcı toplantıları gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Kamunun aydınlatılmasında, kuruma ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe içeriğine yakın bir şekilde İngilizce olarak da hazırlanmıştır.</p>

Tablo 26: Halk G.Y.O. A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.13. Lider Faktoring Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

LİDER FAKTORİNG A.Ş., faaliyetlerinin tamamını Türkiye' de sürdüren bir faktoring şirkettir. Kurum faaliyetleri, 10 Ekim 2006 tarih ve 26315 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve aynı tarihte yürürlüğe giren "Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik" kapsamında BDDK' nın denetim ve gözetimi altındadır. Finansal Kurumlar Birliği verilerine göre; Lider Faktoring, 2009 yılından bu yana yurt içi işlem hacmi açısından, tüm faktoring şirketleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Portföyünün büyük bölümünü sanayi şirketi konumundaki KOBİ' ler oluşturmaktadır (Lider Faktoring-2018 FR, s:3).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Lider Faktoring A.Ş.' nin 2017 ve 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve tezimizin temel konusu olan KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek aşağıdaki gibi yorumlanmıştır (Lider Faktoring-2018 FR, s:38-40).

Hedef belirleme süreci: Kurum *misyonu*; sektörde rakiplerince örnek alınarak takip edilen, müşterilerinin de ilk tercih ettiği factoring şirketi olmaktadır.

Kurum *vizyonu* ise; verimliliği kanıtlanmış çalışma prensipleri ve iş yapma modeli ile müşterilerine en uygun servisi vererek büyümeye devam etmek ve Türkiye' de yerleşik factoring firmaları arasında lider konumunu daimi olarak korumaktır (Lider Faktoring-2018 FR, s:4).

a) Risk tanımlama süreci: Kurumu etkileyebilecek belirsizlikleri tanımlamak, risk alma profilini yönetmek ve kurumsal hedeflere ulaşabilmek için makul güvence sağlamak amacıyla oluşturulan kurumsal risk yönetimi, çalışanlar, üst yönetim ve Yönetim Kurulu tarafından şekillenen, stratejilerin belirlenmesinde yararlanılan ve tüm kurumda uygulanan etkin bir yapıya sahiptir. Olasılık, etki ve süreç kapsamında ele alınan riskler finansal, operasyonel, stratejik ve dış çevre riskleri olarak sınıflandırılmaktadır.

a.1) Finansal riskler: Kurumun finansal risklerini, kredi riski, likidite riski, faiz oranı riski, kur riski ve sermaye riskleri oluşturmaktadır.

Kredi riski: Kurum, Türkiye genelinde factoring hacmini ve gelirlerini arttırmak amacıyla daha az rekabet olan, dolayısıyla daha fazla kâr marjı elde edebilecek ve daha az baskının etkili olduğu şehirlerdeki faaliyetlerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Ancak büyüme stratejisini tam olarak yerine getirememesi, kaliteli personel bulamaması, ya da kredibilite seviyesi uygun müşterileri çekememesi sebebiyle kurumun işi, finansal durumu, faaliyet sonuçları ya da görünümü üzerinde önemli ölçüde olumsuz etki yaratabilmektedir.

Türk sanayi sektöründeki herhangi bir gerileme durumunda, kurumun müşterilerinin ya da ödeme aracı olarak sağlanan çeklerin keşidecilerinin finansal durumunu negatif etkileyerek, geri ödememeleri artırır ve kredi riskine yol açar.

Kurum ana faaliyet konusu olarak sanayi şirketlerine factoring hizmetleri vermektedir. Bu yüzden kurumun faaliyeti, mevsimsel ve döngüsel eğilimler, ürün

maliyetlerindeki artışlar ve diğer faktörler Türk sanayi sektörünün durumunu etkilediğinden dolayı kurum da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

Kurum, müşterilerinden alacaklarını, vadeli çeklerden karşılamak amacı ile satın almaktadır. Kurumun nakit girişlerinin önemli bir kısmını ise bu vadeli çekler oluşturduğundan, kurum kredi onaylama sürecine önemli ölçüde kaynak ayırmaktadır. Müşterinin ya da keşidecinin finansal durumunun bozulması ve kurumun müşteri ilişkileri nedeni ile karşılıksız çıkmış çeki müşterisinden tahsil edememesi, karşılıksız çıkmış bir çekin hukuki takibinin pahalı ya da vakit alıcı olması nedeniyle doğacak risklerdir.

Likidite riski: Kurumun, net finansman ihtiyaçlarını sağlayamama riski olup, bazı finansman kaynaklarının bulunamamasına sebep olabilen piyasa bozulmaları ile kredi derecesindeki düşüşlerden kaynaklanabilir. Bu risk, hem finansman maliyetlerindeki beklenmeyen artışlara ilişkin riski, hem Lider Faktoring' in pasiflerinin vade tarihlerini aktiflerinininkilere uygun şekilde yapılandıramama riskini, hem de likidite baskıları nedeniyle ödeme yükümlülüklerini zamanında ve makul bir fiyat üzerinden karşılayamaz durumda olma riskini içerir.

Faiz oranı riski: Kurumun ana gelir kaynağı faktoring alacakları üzerindeki faiz geliri ve ana fonlama kaynağı krediler ve borçlanmalardır. Faktoring kârlılığını, Türkiye' de belirlenen kısa vadeli faiz oranları belirlemektedir. Kurumun varlık ve yükümlülükleri üzerinden kazanılan faiz oranları, hâlihazırda var olan ve beklenen enflasyon oranlarını, T.C. Merkez Bankası tarafından belirlenen kısa vadeli faiz oranlarını ve uzun vadeli reel faiz oranlarını yansıtmaktadır. Kısa vadeli faiz oranları düştüğünde, kurumun karlılığı olumsuz yönde etkilenirken, kısa vadeli faiz oranları arttığında, kurumun faiz kâr marjları pozitif yönde etkilenmektedir.

Kur riski: Döviz kurlarında meydana gelebilecek değişiklikler nedeniyle kurumun maruz kalabileceği zarar olasılığını ifade eder.

Yabancı para riski: Herhangi bir finansal aracın değerinin döviz kurundaki değişikliğe bağlı olarak değişmesinden doğan risktir. Şirket, yabancı para bazlı borçlarından dolayı yabancı para riski taşır.

Sermaye riski: Kurumun mevcut faaliyetlerini sürdürürken finansal kayıplara karşın yeterli miktarda sermayeye sahip olmasını ifade eder.

a.2.) Operasyonel ve dış çevre riskleri: Uygun olmayan ya da işlemeyen iç ya da dış akış ve sistemlerin olma ihtimali, insan hatası, mevzuata uygunsuz işlemler, çalışanın kurallara uymaması ya da dolandırıcılık gibi dış olayları içermektedir. Bu tür olaylar finansal kayba ve itibar kaybına yol açabilir.

Teknolojik riskler: kurumun yapmış olduğu faaliyet özellikle çok sayıda işleme dayanmaktadır. Bu işlemlerin kaydedilmesi ve yürütülmesi faaliyeti esnasında potansiyel olarak insan ya da teknoloji hatalarına ya da iç kontrol sistemlerinin işlem yetkileri konusunda aksamasına yol açabilecek riskler söz konusu olmaktadır.

a.3) Stratejik riskler

Hissedar etkisi riski: Kurumun hissedarlarının çıkarları, özellikle finansal güçlükler ortaya çıktığında ya da borç ödeme güçlüğü içerisinde olduğunda belirli durumlarda diğer yatırımcıların çıkarları ile çatışabilir.

Üst yönetim ve kilit çalışanlara dayanma riski: Kurumun, rekabet gücünü koruması ve iş stratejisini uygulaması büyük ölçüde üst yönetimi ile kilit personeline bağlıdır. Kurum üst yönetim ekibinin üyelerinin kaybı ya da yeni kilit personelin çekilmesi, korunması ve motive edilememesi Şirket' in işi, finansal durumu, faaliyet sonuçları ya da görünümü üzerinde önemli ölçüde olumsuz etki yaratabilir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Stratejik hedeflere ilişkin oluşturulan öneriler Yönetim Kurulu'na raporlanmakta ve hedeflerin en kısa zaman içerisinde uygulanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Hedeflere ulaşılma derecesi mali tablo dönemlerinde ve yılsonunda faaliyetler itibariyle sonuçlar izlenerek ölçülmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Risk yönetimi sistemi finansal, operasyonel, stratejik ve dış çevre risklerini tespit etmekte, belli aralıklarla riskin ölçümünü ve hangi seviyede olduğunu değerlendirmekte, iç kontrol sistemleri de bu risklerin yönetimini gerçekleştirmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kredi riski aksiyon planları: Bu risk yönetimi kapsamında kredi portföyü sektörel, coğrafi, müşteri ve keşideci bazında çeşitlendirilmiştir (Lider Faktoring-2018 FR, s:27-29):

➤ Hiçbir sektörden doğan faktoring alacaklarının toplamı, alacakların %20' sini geçmemesi hedeflenir.

- Hiçbir müşteriden toplam alacakların, özkaynakların %10' unu geçmemesi hedeflenir.
- Hiçbir keşideciden toplam alacakların, özkaynakların % 4' ünü geçmemesi hedeflenir.
- Hiçbir ilden alacakların toplam alacakların %12,50' sini geçmemesi, İstanbul dışındaki en büyük üç ilden olan alacakların toplam alacakların %30' unu geçmemesi hedeflenir; bu oran İstanbul için %50' dir.
- Faktoring şirketlerinin büyük bir kısmı 90 ila 120 gün vade ile çalışmaktadır.
- Ağırlıklı olarak 3 aydan kısa süreli vadeler için iskonto yapılmaktadır.
- Sözleşmeler süresiz olarak yapılmakla birlikte, kurumun sözleşmeleri bir aylık süre verilmek suretiyle sona erdirme imkânı olduğu gibi, ayrıca bazı temerrüt hallerinde sözleşmeyi anında sona erdirme hakkı da bulunmaktadır. Sözleşmelerin sona ermesiyle birlikte kuruma karşı ödenmesi gereken tüm meblağlar muaccel hale gelmektedir. Bu yüzden faktoring sözleşmeleri rücu edilebilecek şekilde hazırlanmakta olup ödenmesi gereken meblağları kurum tahsil edemediği takdirde sadece çekin keşidecisine veya cirantasına değil, aynı zamanda müşterisine de başvurarak meblağın ödenmesini talep edebilmektedir.
- Lider Faktoring' in müşterileri kendi müşterilerine ürünlerini satarak karşılığında ileri tarihli çek alırlar. İlgili müşteri ya keşideci ya da son ciranta olabilir. Çekler genelde 90 ile 100 gün ileri tarihli olup çekin tarihi vade bitimi olarak işlem görür.
- Alacaklara konu olan her çekin ödenmesine dair bilgi elektronik olarak çek hizmeti sunan bankalardan Lider Faktoring'e gönderilmekte, ya da Lider Faktoring tarafından elektronik ortamda izlenebilmektedir.

Likidite riski aksiyon planı: Lider Faktoring, yurtiçi ve yurtdışı bankalar ve finans kuruluşlarından kısa, orta ve uzun vadeli fon temin etmektedir.

Faiz oranı riski aksiyon planı: Faiz oranlarındaki artış uzun vadede kurumun net faiz marjını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun sebebi faiz getiren, çoğunlukla değişken getirili varlıkların, faiz ödenen yükümlülüklerle kıyasla daha kısa yeniden fiyatlamaya zamanlamasına sahip olmaları ve yükselen faiz oranlarında risk primlerinin de daha yüksek olmasıdır.

Kur riski aksiyon planı: Temel yabancı para birimleri ABD Doları ve Avro'dur. Kurumun finansal tabloları TL bazında hazırlandığından dolayı, söz konusu finansal tablolar yabancı para birimlerinin TL karşısında dalgalanmasından etkilenmektedir.

Sermaye riski aksiyon planı: Kurum, stratejik olarak bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da faktoring alacaklarını büyütme ve Toplam Finansal Borçlar/Özkaynaklar dengesini verimli bir şekilde kullanarak karlılığını artırmayı hedeflemektedir.

d.2) Operasyonel ve dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planı: Kurum, işini devam ettirmek için ağırlıklı olarak kendi bilgi teknolojilerine güvenmektedir. Bu sistemlerin güvenliğinin herhangi bir şekilde işlememesi, sekteye uğraması ya da sisteminin edilmesi kurumun risk yönetimi, sistemleri ya da faaliyetlerini bozabilir ya da sekteye uğratabilir. Kurum bu durum için acil durum planlarını geliştirmiştir.

d.3) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları: Yönetim Kurulu Şirket performansını aylık toplantılarda değerlendirerek kurumun hedefine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve performansını gözden geçirmektedir. Yönetim Kurulu stratejik hedeflerin, bütçe hedeflerinin ve gerçekleşen rakamların takibini konuların niteliğine göre farklı periyotlarda yapar (Lider Faktoring-2017 FR, s:47).

Kurum, üst yönetim ve kilit personelin ücret paketlerini Türk işgücü piyasası gelişen koşullarına uygun standartlarda belirlemeye çalışmaktadır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2018 yılında 6 toplantı gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, risk yönetim sistemlerinin etkinliğini en az yılda bir kez gözden geçiren Komite, her iki ayda bir Yönetim Kurulu'na durum değerlendirme raporları sunmuş ve raporları denetçi ile paylaşmıştır.

f) İletişim ve danışma süreci: Pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılması amacıyla "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" ihdas edilmiş ve aktif olarak çalışmaktadır. Bu bölüm başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Kapsamlı ve kullanışlı bir internet sitesi mevcuttur. Uluslararası yatırımcılar için hazırlanmış olan İngilizce internet sitesi de bulunmaktadır (SAHA-2017 KYKD).

4.5.2.14. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

LOGO YAZILIM SANAYİ ve TİCARET A.Ş., 1986 yılında limitet şirket statüsünde kurulmuş olup 30 Eylül 1999 tarihinde şirket türünü değiştirerek anonim şirkete dönüştürülmüştür. Kurumun ana faaliyet konusu her türlü bilgisayar donanımı içine işlenmiş, işletim sistemi, uygulama yazılımları, veritabanı, verimlilik artıran yazılımlar, multimedya yazılım ürünleri ve benzeri her türlü yazılımın üretimi, geliştirilmesi, işlenmesi, çoğaltılması, her türlü fiziki ve elektronik ortamda yayılması ve bunlarla ilgili her türlü teknik destek, eğitim ve teknik servis faaliyetleri gibi hizmetlerin yürütülmesidir (SAHA-2018 KYKD, s:6).

Logo Yazılım' ın 2018 yılında bağlı ortaklıkları ve iştirakleri ile birlikte faaliyet gösterdiği ülkeler ve faaliyet konuları aşağıdaki Tablo-27' deki gibi belirtilmiştir (Logo Yazılım-2018 FR-Denetim Raporu, s:7):

Bağlı Ortaklıklar	Faaliyet Gösterilen Ülke	Faaliyet Konusu
Total Soft S.A. ("TotalSoft")	Romanya	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
Logo Elektronik Ticaret Hizmetleri A.Ş. ("e-Logo")	Türkiye	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
Logo Financial SolutionsGmbH ("Logo GmbH")	Almanya	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
Logo Business Solutions FZ-LLC ("Logo FFC-LLC")	Birleşik Arap Emirlikleri	Yazılım ve pazarlama
Logo Kobi Dijital Hizmetler A.Ş. ("Logo Kobi")	Türkiye	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
Architected Business Solutions SRL ("ABS")	Romanya	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
ABS Financial Services SRL ("ABS FS")	Romanya	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
İş Ortaklıkları	Faaliyet gösterilen Ülke	Faaliyet Konusu
FIGO Ticari Bilgi ve Uygulama Platformu A.Ş. ("FIGO")	Türkiye	Yazılım, geliştirme ve pazarlama
Logo Infosoft Business Technology Private Limited ("Logo Infosoft")	Hindistan	Yazılım, geliştirme ve pazarlama

Tablo 27: Logo Yazılım A.Ş.' nin Faaliyet Gösterdiği Ülkeler ve Faaliyet Konuları

SAHA 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-28’ deki gibi özetlenmiştir (Logo Yazılım-2018 FR, s:9, s:72, Denetim Raporu s:60-67):

<p>Hedef belirleme süreci: Kurum <i>vizyonu</i>; geleceği birlikte yazmaktır.</p> <p>Kurum <i>misyonu</i>; müşterilerine, işbirliği içerisinde tutku ve çeviklikle değer yaratmaktır.</p>
<p>a) Risk tanımlama süreci: Kurumun karşı karşıya olduğu riskler operasyonel riskler ve finansal riskler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır.</p> <p>a.1) Operasyonel Riskler:</p> <p>Borç ve tahsilât riski: Kurum alacaklarının tahsil edilememesi ve yükümlülüklerin yerine getirilememesi riskleridir.</p> <p>Hata ve hile riski: Kurumun organizasyon yapısının, faaliyet gösterdiği alanlarda çalışan kurum personelinin faaliyetlerine yönelik ortaya çıkan risklerdir.</p> <p>Teknolojik risk: Kurumun faaliyeti gereği internet sitelerine karşı yapılacak herhangi bir saldırı sebebiyle kurumun karşı karşıya kalacağı risklerdir.</p> <p>Diğer Riskler: Logo yazılımının operasyonel ve finansal riskleri haricinde kalan risklerdir.</p> <p>a.2) Finansal Riskler:</p> <p>Kredi riski: Finansal varlıkların sahipliği karşı tarafın sözleşmeyi yerine getirememesi sebebiyle kurum kredi riskine maruz kalmaktadır.</p> <p>Likidite riski: Kurumun yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymeti elinde tutmaması, yeterli olmayacak şekilde kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılamaz olmasından dolayı piyasa pozisyonlarının kapatılamaması riskini ifade etmektedir.</p> <p>Faiz oranı riski: Kurumun faiz oranına duyarlı varlık ve yükümlülüklerinin oranlardaki değişiklikler nedeniyle maruz kaldığı risklerdir.</p> <p>Kur riski: Kurum, döviz cinsinden borçlu veya alacaklı bulunulan meblağların TL’ na çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerinden doğan döviz kuru riskine maruz kalmaktadır.</p> <p>Sermaye riski: Kurum faaliyetleri esnasında borç ve özsermaye dengesinin sağlanamaması riskidir.</p>
<p>b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Piyasa riski Şirket düzeyinde karşılaşılan riskleri, duyarlılık analizleri esasına göre ölçülmektedir.</p> <p>Sermaye riskinde ise, sermaye maliyeti ile birlikte her bir sermaye sınıfıyla ilişkilendirilen riskler, üst yönetim tarafından değerlendirilir ve yönetim kurulunun kararına bağlı olanları yönetim kurulunun değerlendirmesine sunulur.</p>
<p>c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kurumda iç kontrol sistemleri oluşturulmuştur. 2018 yılında</p>

risk yönetimi ve iç kontrol görevinin etkinliği riskin erken saptanması komitesinin gözetiminde takip edilmiştir. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri şirketin karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi ve önceliklendirilmesi süreçlerinde etkin bir şekilde rol oynamaktadır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasında amaç kurumun karşı karşıya olduğu veya karşılaşması olası bütün risklerinin tanımlanmasına, tanımlanan risklerin minimize edilmesine yönelik aksiyon planlarının geliştirilmesine ve bu planların da takip edilmesine dayanmaktadır.

d.1) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Borç ve tahsilât riski aksiyon planı: Logo Yazılım' ın yabancı para cinsinden varlıkları yabancı para cinsinden yükümlülüklerinden fazladır. Bu nedenle Logo'nun önemli bir yabancı para kuru riski bulunmamaktadır. Alacakların tahsil edilmeme riskine karşılık ise tahsilât ve satış ve pazarlama biriminin yönetim ve sorumlulukları birbirinden ayrılmıştır.

Hata ve hile riski aksiyon planı: Logo yazılım A.Ş., organizasyon yapısı gereği ve kurum personelinin faaliyetlerine yönelik hata ve hile risklerine maruz kalmamaktadır.

Teknolojik risk aksiyon planı: İnternet sitelerine karşı yapılacak saldırılara yönelik olarak kurum bünyesinde yüksek güvenlik standartlarını içeren koruma önlemleri alınmaktadır.

Diğer risklere karşı alınan aksiyon planları: Diğer risk türlerine karşı alınan aksiyon planları şu şekilde belirlenmiştir:

✓ Logo Yazılım' ın tüm sabit kıymet ve taşınabilir değerleri her türlü maddi hasara karşı sigortalanmıştır.

✓ Logo yazılım' ın hazır değerleri her ay fiziki sayımlar ve banka mutabakatları ile birlikte finansal kontrolör tarafından denetlenmektedir.

✓ Kurum yönetimi tarafından belirlenen satış fiyatları ve kârlılıklarında, personel tarafından yapılabilecek her türlü suiistimal ve hataları önlemek için mali işler ve ilgili departman yönetimleri, Logo j-Platform Kurumsal Kaynak Yönetimi programı yardımıyla düzenli bir şekilde raporlama, denetim ve kontrol yapmaktadırlar.

d.2) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kredi riski aksiyon planı: Logo yazılım, bu risklerini, anlaşmada bulunulacak her karşı taraf için ortalama riski kısıtlayarak ve gerektiği takdirde teminat alarak karşılamaktadır. Kredi riski, şirket politikaları ve prosedürleri dikkate alınarak değerlendirilmekte ve bu doğrultuda şüpheli alacak karşılığı ayrıldıktan sonra bilançoda net olarak gösterilmektedir.

Likidite riski aksiyon planı: Logo yazılım, nakit akımlarını düzenli olarak takip ederek finansal varlıkların ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlayarak, likidite riskini yönetmeye çalışır. Logo yazılım,

tahmini nakit akımlarına göre kurumun likidite rezerv hareketlerini izlemektedir. yönetimi, likidite riskini yönetmek için elinde, gelecek yakın dönem nakit çıkışını karşılayacak miktarda nakit ve kredi taahhüdü bulundurmaktadır. Mevcut ve gelecekteki olası borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcılarının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir.

Faiz oranı riski aksiyon planı: Kurum faiz oranına duyarlı varlık ve yükümlülüklerinin vadelerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlerle yönetim prensibi çerçevesinde, faiz doğuran varlıklarını kısa vadeli yatırım araçlarında değerlendirmektedir.

Kur riski aksiyon planları: Döviz kuru riskine karşı kurum, döviz pozisyonunu sürekli analiz ve takip etmesiyle yönetmektedir.

Sermaye riski aksiyon planı: Logo Yazılım bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak operasyonlarından sağladığı nakit ve ticari alacak ve mali ve ticari borçlarının vadelerinin incelenmesi yoluyla sermayesini yönetmektedir. Sermaye yapısının yeni borç edinilmesi veya mevcut olan borcun geri ödenmesiyle olduğu kadar, temettü ödemeleri, yeni hisse ihracı yoluyla dengede tutulması amaçlanır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2018 yılında 6 defa toplanmıştır. Komite risk yönetim sistemlerini en az yılda 1 kere gözden geçirmektedir.

f) İletişim ve danışma süreci: Logo yazılımda yatırımcı ilişkileri faaliyetleri İcra Kurulu Başkan Yardımcısı' na bağlı olarak Yatırımcı İlişkileri bölümü tarafından yürütülmektedir. Yatırımcı İlişkileri bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Şirketle ilgili her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile benzer içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Tablo 28: Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.' nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.15. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş., 1963 yılında kurulmuş olup, İstanbul-Türkiye' de kayıtlıdır. Kurum ilk faaliyetlerine otobüs ve minibüs üretimiyle başlamış daha sonra 1976 yılında Koç Topluluğu' na katılarak, toplu taşımacılığa ek olarak farklı iş alanlarında uzmanlaşma kararı almıştır. Sürdürmekte olduğu otobüs ve minibüs üretiminin yanı sıra 1987 yılında savunma sanayi sektörü için

araç üretimine başlayarak 1990' lı yıllarda Türkiye' nin ilk taktik tekerlekli zırhlı aracını üreterek bir ilke imza atmıştır (SAHA-2018 KYKD, s:6).

Otomotiv sektörünün ticari araçlar grubunda yer alan Otokar' ın ürün yelpazesi, bir taraftan ticari piyasaya yönelik toplu taşımacılık hizmetleri ve servis taşımacılığında tercih edilen minibüs, midibüs ve otobüs tipi araçlar oluştururken, diğer taraftan savunma sanayi hizmetlerine yönelik çeşitli tiplerde 4x4 arazi tipi araçlar, taktik tekerlekli-paletli askeri araçlar ile tank ve türevleri oluşturmaktadır. Ayrıca nakliye ve lojistik sektörü için Otokar-Fruehauf markaları altında treyler ve semi-treyler, Atlas markası ile de hafif kamyon üretilmektedir (SAHA-2018 KYKD, s:6).

SAHA 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Otokar A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-29' daki gibi özetlenmiştir (Otokar A.Ş.-2018 FR, s:68-73, s:50 ve SAHA-2018 KYKD).

Hedef belirleme süreci: Otokar stratejik hedeflerini şu şekilde belirlemiştir:

- Kendi teknolojisini geliştirerek, ürünlerinde yerli ve milli kimlik özelliğini korumak,
- Topyekûn mükemmellik felsefesi ile müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının memnuniyetinde sürekliliği sağlamayı hedeflemektedir.

a) Risk tanımlama süreci: Otokar A.Ş. Yönetim Kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil etmektedir. Yönetim kurulu, kurumun stratejik hedeflerini tanımlamakta, şirketin ihtiyaç duyacağı iş gücü ile finansal kaynaklarını belirlemekte ve yönetimin performansını denetlemektedir. Otokar A.Ş. maruz kaldığı başlıca risklerini; finansal riskler, stratejik riskler, operasyonel riskler, hukuki riskler olarak dört ana başlıkta takip edilmektedir.

a.1) Finansal Riskler: Kur riski, likidite riski, kredi riski, faiz riski, alacak riski olarak ele alınmaktadır.

Kur riski: Kurumun yabancı şirketlerle ticari faaliyetlerde bulunması sebebiyle döviz cinsinden borçlu veya alacaklı bulunulan meblağlarını TL' na çevirmesinden dolayı kur değişiklerinden doğan döviz kuru riskine maruz kalmaktadır.

Likidite riski: Kurumun yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymeti elinde tutmaması, bu yüzden kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılabilirliğini ve piyasa pozisyonlarını kapatamama riskidir.

Kredi riski: Finansal araçları elinde bulundurmak, karşı tarafın anlaşmanın gereklerini yerine getirememesi riskini de taşımaktadır.

Faiz riski: Firmanın kısa dönem borçlanmasından ve vadeli mevduatlarından kaynaklanmaktadır. Kurumun almış olduğu banka kredileri ve vadeli mevduatları sabit faizli olmakla beraber, operasyonların devamı için gelecek dönemlerdeki krediler ve mevduatları ilerde gerçekleşecek faiz oranlarından etkilenmektedir.

Alacak riski: Kurumun alacaklarını tahsilât edememesidir.

a.2) Stratejik riskler: Geleceğe hazırlanmada en önemli unsurlardan olan strateji konusunda kısa, orta veya uzun vadelerde belirlenmiş hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek yapısal risklerdir. Bu riskler; ürün, müşteri, rakipler, marka, piyasa, endüstri, yönetim ve değişim yönetimi ile ilgilidir.

a.3) Operasyonel riskler: Kurumun temel faaliyetlerini, yerine getirilmesini engelleyebilecek iş süreçleri, personel ve sistemler gibi iç sistem ve süreçler ile dış etkenlerden kaynaklanan kayıplardan oluşmaktadır. Satış, ürün geliştirme, kapasite, bilgi yönetimi, teknoloji, marka yönetimi, deprem, yangın gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerdir.

a.4) Hukuki riskler: Kurumun mevcut yasalara, düzenlemelere ve standartlara uygunluk açısından uyulmama riskidir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu' muza tavsiye ve önerilerde bulunmak amacıyla Risk Yönetim Komitesi kurulmuştur.

Stratejik hedeflerin oluşturulması ve uygulanmasında ilgili birimlerin çalışmaları Üst Yönetim tarafından Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Yönetim Kurulu tarafından yılda 3 defa yapılan stratejik değerlendirme toplantılarında, bütçeye göre karşılaştırmalı olarak takip edilen, gerçekleşen finansal performans değerleri ve stratejik konular gözden geçirilerek değerlendirilir ve öneriler geliştirilir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Yönetim Kurulu gözetimi altında, Genel Müdür liderliğinde, tüm yöneticiler ile koordinasyon içinde yönetilerek, organizasyonun her seviyesinde yaygınlaştırılarak desteklenen, şirket stratejileri doğrultusunda uygulanan, hedeflerine ulaşmasını engelleyecek potansiyel risklerin öngörüldüğü, izlendiği, aksiyon planlarının önceden oluşturulduğu bir Risk Politikası benimsemiştir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması:

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kur riski aksiyon planı: Kur riskine maruz kalmamak için, topluluğun belirlediği limit

içinde, güncel döviz pozisyonları takip edilip türev işlemleri kullanılarak yönetilmektedir.

Likidite riski aksiyon planı: Nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmek için nakit ve nakit benzeri varlık toplamının kısa vadeli yükümlülüklerle oranının hedeflenen seviyelerde tutulması sağlanmaktadır.

Kredi riski aksiyon planı: Nakit yönetimi ve likidite riski takibiyle kontrol altında tutulur. Şirket politikası gereği, kredi kullanımlarında ipotek, rehin vb. ek teminatlar verilmemektedir.

Faiz riski aksiyon planları: Kısa vadeli ve uzun vadeli borçlanma, şirket politikaları doğrultusunda kullanılmakta olup, esnek vadeli kredi kullanımı politikası uygulanmaktadır.

Alacak riski aksiyon planları: Alacaklar teminat limitleri içinde takip edilerek, borç-alacak gün sayılarının bütçede öngörülen gün sayılarına uygunluğu takip edilmektedir.

d.2) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları: Geleceğe yönelik planların göstergesi olan bütçe ve stratejik planlar makro ekonomik gelişmeler, piyasa ve sektör dinamikleri göz önünde tutularak, doğması muhtemel risk ve fırsatlar takip edilmektedir.

d.3) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları: Operasyonel risklerin yönetimi sigortalama ve merkezi satın alma yoluyla sağlanmaktadır. Satışlar, verimlilik, gelir yaratma kapasitesi, kârlılık, borç/öz kaynak oranı ve benzeri konularda ileriye dönük riskler de yine risk politikamız kapsamında değerlendirilip, yönetilmektedir.

d.4) Hukuki risklere karşı alınan aksiyon planları: Hukuki riskler ve fırsatlar, mevcut yasalara, düzenlemelere, standartlara uygunluk yönünden yönetim ve hukuk danışmanları ile değerlendirilerek takip edilmektedir. Topluluk uygulamaları paralelinde de Hukuki Uygunluk (HUY) Testi ve Rekabet Uyum Programı, KVK Uyum Programı, Sözleşme Yönetim Sistemi uygulamaları yapılmaktadır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Risk Yönetimi Komitesi 2018 yılında, faaliyet raporunda yer alacak Risk Raporu'nda risk yönetim sistemini ve risk raporlaması esaslarının değerlendirilmesi ve analiz sonucunda risk yönetim sistemi'nde belirlenen limitlere uymayan hususlar için alınması gereken önlemler hakkında görüşlerini sunmaktadır. Raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri yazılı toplantı tutanakları ile kayıt altına alınmakta ve risk unsurlarına ilişkin görüşlerini, yıl içinde gerçekleştirdiği toplantılarda alınan kararları Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır. 2018 yılı içinde Risk Yönetimi Komitesi 7 toplantı gerçekleştirmiştir.

f) İletişim ve danışma süreci: Otokar, uluslararası standartlarda yatırımcı ilişkileri ve kurumsal yönetim uygulamalarıyla hissedar değerini sürekli artırmak hedefiyle çalışmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere ve bilgi eşitsizliğine yol açmayacak şekilde pay sahipleri ve potansiyel yatırımcıların bilgilendirilmesinden, pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılar ile şirket yöneticileri arasındaki çift yönlü iletişimin

yönetilmesinden sorumludur. 2018 yılında 13 adedi yurt dışında olmak üzere toplam 39 adet bire bir yatırımcı toplantısına, ikisi yurt dışında olmak üzere 4 adet konferans ve roadshow' a katılım sağlanmıştır. Yıl boyunca yazılı ve sözlü olarak iletilen sorular yanıtlanarak gerekli bilgilendirme çalışmaları sürdürülmüştür. Öte yandan şirketin kurumsal internet sitesi, sunumlar ve diğer tüm iletişim araçları düzenli olarak güncellenerek yatırımcılarla paylaşılmıştır.

Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır.

Tablo 29: Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.16. TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi

Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. ve iş ortaklıklarının ana faaliyet konusu, terminal ve havalimanı bina inşası, yönetimi ve operasyonları ile ilgilidir. Holding, belirlenen süreler içerisinde havalimanı inşası, yeniden yapılması veya yönetimini gerçekleştirmekte ve bunun karşılığında önceden belirlenmiş süreler için havalimanını işletme hakkını elde etmektedir (SAHA-2018 KYKD, s:6).

TAV Havalimanları, Türkiye' de İstanbul Havalimanı, Antalya, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas Bodrum ve Gazipaşa Alanya havalimanlarını işletmektedir. Yurt dışında ise Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Tunus'un Monastir ve Enfidha Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ile Ohrid, Suudi Arabistan'ın Medine, Yanbu, Hail ve Qassim ve Hırvatistan'ın Zagreb Havalimanı'nda faaliyet gösterilmektedir. Holding; duty free, yiyecek-ıçecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet göstermektedir. Bu çerçevede TAV; Letonya'nın Riga Havalimanı'nda duty free, yiyecek ıçecek ve diğer ticari alanların işletmesini gerçekleştirmektedir (SAHA-2018 KYKD, s:6).

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Kurumsal Risk Yönetim Politikası

Hedef Belirleme: Kurum'un Üst Yönetim ve hissedarlarının risk iştahı ile uyumlu risklerin alındığından emin olunulur.

Risk Tanımlama: TAV Havalimanları ve Grup şirketlerinin kurumsal hedeflerine varma sürecini etkileyebilecek risk faktörleri belirlenir.

Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi: Belirsizlik ve tehdit oluşturabilecek risklerin değerlemeye tabi tutulup seviyeleriyle uyumlu, etkin kontrol ve aksiyon planlarının oluşturulması sağlanır.

Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Fırsatların değerlendirilmesi ve bu döngünün sürekliliğinin sağlanması için risk sahipleri ve kurumsal risk yönetimi sorumlularıyla iş birliği içinde çalışılır.

Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Karar mekanizmalarının işleyişini kolaylaştırmaya yönelik raporlamaların zamanında hazırlanması ve böylece yönetim kararlarının ilgili risklerin farkında olunarak alınması sağlanır.

İletişim ve danışma süreci: Farklı birimlerde tespit edilen, farklı etkileri olan, ancak birbirini etkileyebilecek risklerin birimin değil kurumun yüksek çıkarına en uygun olacak şekilde yönetilmesine destek olunur ve böylece kurum genelinde etkinliğin artmasına ve kayıpların azaltılmasına katkıda bulunulur.

Tablo 30: TAV Havalimanları Holding A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası
(TAV-2018 FR, s:70)

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Aralık 2009’ da Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) sistemini kurmak ve sonrasında tüm Holding şirketlerine yaymak amacıyla bir proje başlattı. Projenin ilk aşaması, KRY’ nin Holding içinde yapılandırılması ve son aşaması da Kurumsal Öz Denetim işlevinin yine Holding içinde hayata geçirilmesi olarak öngörülmektedir.

SAHA’ nın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve TAV Havalimanları A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve tezimizin temel konusu olan Kurumsal Risk Yönetim Sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek yorumlanmıştır.

Hedef belirleme Süreci: TAV Havalimanları Holding A.Ş.’ ye göre; yüksek bilgi birikimi ve alanında en iyilerden oluşan insan kaynağı ile dünyanın dört bir tarafında yeni projeler üreterek, kurum stratejik hedeflerini organik büyüme, inorganik büyüme ve hizmet şirketlerinin TAV dışında da genişletilmesi şeklinde 3 ana hedef belirlenmiştir. Bunlar (TAV-2018 FR, s:26);

1) Organik Büyüme: Üç kıta, yedi ülke ve 15 havalimanında faaliyet gösteren TAV havalimanlarını A.Ş. 2018 yılında hizmet verdiği yolcu sayısını %31 artarak 152 milyona ulaşmıştır. Gelecek dönemler için öncelikli hedefleri hâlihazırda işlettikleri tüm havalimanlarında gelirlerini ve kârlılıklarını artırmayı hedeflemektedirler. Gelişmekte olan piyasalarda ve henüz tam keşfedilmemiş turizm bölgelerinde bulunan havalimanlarının da önemli büyüme potansiyeli taşıdığı belirlenmiştir.

2) İnorganik Büyüme: TAV Havalimanları olarak gelecek dönemde, güçlü ortaklıklar ve entegre iş modelleri ile dünyanın her yerindeki yeni ve kârlı iş fırsatlarına odaklanmaktadır.

3) Hizmet Şirketlerinin TAV Dışında Büyümesi: Hizmet şirketlerinin, 21 ülkede, TAV tarafından işletilmeyen 61 havalimanında, gümrüksüz satış, yiyecek-içecek, yer hizmetleri ve bilgi teknolojileri alanlarında hizmet vermeleridir.

a) Risk tanımlama süreci: Finans Direktörlüğü altında yapılanmış olan Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Koordinatörlük, TAV' ın kurumsal hedeflerine ulaşabilme sürecini etkileyebilecek risk faktörlerini tespit etmek, bu amaçla uyumlu risk iştahını belirlemek, söz konusu riskleri değerlendirmekle yükümlüdür. Ayrıca, fırsatları öne çıkarırken belirsizlik ve tehdit oluşturabilecek riskler için kontroller ve aksiyon planları oluşturmak ve sonuç olarak karar mekanizmalarının doğru işleyişini kolaylaştıracak raporları hazırlamak da Koordinatörlüğün sorumluluk ve görevleri arasındadır.

Kurumsal Risk Yönetimi, Finansal, Operasyonel ve Stratejik, Yasal ve Uygunluk risk alanlarının yönetimini kapsamaktadır (TAV-2018 FR, s:71-72).

a.1) Finansal Riskler: TAV, finansal risklerini kredi riski, likidite riski ve piyasa riskleri olarak belirlemiş risklere maruz kalmaktadır.

Kredi riski: Bir müşterinin ya da bir finansal enstrümana taraf olan karşı tarafın sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmeme riskidir. Holding' in müşterilerden olan alacakları ve banka bakiyelerinden doğabilecek finansal zararlar kredi riskini oluşturmaktadır.

Likidite riski: Holding' in ileri tarihlerdeki nakit ödeme ya da diğer finansal yükümlülüklerini karşılayamaması riskidir.

Piyasa riski: Döviz kurları, faiz oranları ya da menkul kıymetler piyasalarında işlem gören enstrümanların fiyatları gibi para piyasasındaki değişiklikler sonucu kurumun gelirlerinin ya da sahip olduğu finansal varlıkların değerinin değişmesi riskidir.

a.2) Stratejik ve Operasyonel Riskler: TAV Havalimanları, Holding bünyesinde işletilen tüm havalimanlarında, operasyonların verimli ve güvenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla artan trafik taleplerine paralel sürekli bir iyileştirme ve geliştirme faaliyeti yürütmektedir. Gelişen ve değişen havacılık faaliyetleri paralelinde Holding' in maruz kalabileceği orta ve büyük ölçekli sorunlar stratejik risklere neden olmaktadır. Operasyonel riskler ise, beklenmeyen iş kesintileri, hizmet

sunum standartlarının kötüleşmesi ve yaşlanan terminal binalarının ihtiyaçları karşılayamaması olarak sıralanabilir.

a.3) Çevresel Riskler: TAV Havalimanları, çevreye karşı sorumlu bir duruş benimseyerek, uzun vadeli sürdürülebilir bir gelişim için çevrenin korunması ilkesini benimsemiştir. Çevresel sorunları yönetebilmek için birçok önlem alan ve işleme koyan TAV Havalimanları, yasal zorunluluk ve uygulanabilir gerekliliklerin üzerinde çözümleri hayata geçirmeyi amaçlamaktadır.

a.4) Emniyet, Güvenlik ve Sağlık Riskleri: Havalimanının fiziki güvenliğinin ve havacılık emniyetinin sağlanması TAV Havalimanları operasyonlarında vazgeçilmez bir unsurdur. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yaşanabilecek risklerin minimum seviyede tutulması, sürdürülebilirliğin önemli kriterlerindedir. Ayrıca Havalimanı güvenliğine dair yaşanabilecek sorunlarla karşılaşmaya, artan yolcu sayısı ve sivil havacılığın doğasından gelen tehditlerle devam edilmesi kaçınılmazdır.

a.5.) Bilgi Teknolojileri Riski: Bilgi teknolojileri sistemlerindeki herhangi bir aksama, havalimanı operasyonlarının iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilir. Çünkü Havalimanlarında sunulan kaliteli ve sorunsuz hizmet için önemli enstrümanlardan biri de, bilgi teknolojisi sistemlerinin etkin ve güvenilir olmasıdır.

a.6) Yasa, Düzenleme ve Uyum Riskleri: Düzenleyici şartlar ile uyumsuzluk, hukuk ya da sözleşme ihlali gibi durumlar istemeyerek oluşsa dahi, bir işletmenin itibarını, iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilir ve finansal kayıplar doğurabilir. Yasal riskler tek başına gibi görünse de, çoğu zaman operasyonel, finansal, itibar ya da vergi gibi risklerle bir araya gelebilirler.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Riskin Erken Saptanması Komitesi, TAV Havalimanları Holding ve grup şirketlerinin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek finansal, operasyonel, stratejik ve mevzuatsal her türlü riskin erken teşhisi, yönetilmesi ve indirgenmesi gereken risklere yönelik aksiyon planlarının uygulanması şeklinde çalışmalar yürütmektedir. Holding aleyhine açılmış önemli davalar, muhtemel risklere karşı ayrılan karşılıklar, kur riski ve olası tehditlere karşı kurum stratejisinin belirlenmesi gibi hususlarda Holding yöneticilerinden, hukukçularından ve ilgili birimlerden bilgi alarak değerlendirme yapmaktadır.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü'nün görevi, TAV içinde ortak bir risk algısının oluşmasıdır. Kurumsal Öz Denetim olarak

tanımlanan bu süreçte, tüm çalışanların iş birimleri düzeyinde kendi risklerini anladığı, derecelendirip değerlediği disiplinli ve yapıcı bir öz denetim ortamının oluşması hedeflenmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Tespit edilerek analiz edilen ve önceliklendirilen riskler için kurum gerekli aksiyon planları hazırlanmaktadır. Bu aksiyon planları şu şekildedir (TAV-2018 FR, s:71-72):

d.1) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kredi riski aksiyon planları: Holding' in başlıca finansal varlıkları nakit ve nakit benzerleri, ticari ve diğer alacaklardır. Nakit ve nakit benzerleri üzerindeki kredi riski sınırlı olup muhataplar kredibilitesi yüksek olan bankalardır.

Likidite riski aksiyon planları: Holding' in likidite riski, mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin normal koşullarda ya da kriz durumlarında fon sağlanabilmesi için çeşitli finansal kuruluşlardan Holding' e zarar vermeyecek ya da itibarını zedelemeyecek şekilde yeterli finansman olanakları temin edilerek yönetilmektedir.

Piyasa riski aksiyon planları: Piyasa riski yönetimi, piyasa riskine maruz kalmayı kabul edilebilir sınırlar dâhilinde kontrol ederken, risk getirisini optimize etmeyi amaçlamaktadır.

d.2) Stratejik ve operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ TAV Havalimanları' nın kaliteli hizmet stratejisine paralel, terminallerde yaptığı süreklilik arz eden bakım onarım, yatırım, yenileme ve genişletme projeleriyle hizmet kalite standardının aynı seviyede tutulması sağlanmaktadır.
- ✓ Beklenmeyen olaylara karşı acil durum planlarının sürekli izlenmesi, güncellenmesi ve tatbikatların yapılması önem arz etmektedir.
- ✓ Olası iş kesintilerinin önlenmesi ve yolcular üzerindeki etkisinin minimize edilmesi sağlanmaktadır.
- ✓ Mücbir sebep kaynaklı olası senaryolara karşı ise terminal binalarının altyapıları belli standartlar doğrultusunda geliştirilmiş olup, doğal afet ve iş kesintisinin sebep olacağı kayıplara karşı gerekli sigortalar yapılmıştır. Bu şekilde riskler yok edilemeyecek olsa da, sonuçlarının ve etkilerinin en düşük seviyeye getirilmesi amaçlanmaktadır.

d.3) Dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği, Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) “Green Airport” (Yeşil Havalimanı) projesi kapsamında, havalimanı işletmeciliği alanında “Yeşil Kuruluş” sertifikasına hak kazanan ilk havalimanı işletmecisi olmuştur.
- ✓ Dünyada havacılık sektöründe prestij kazanmış ve uluslararası bir kuruluş olan Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) tarafından verilen ‘Birinci Seviye Karbon Akreditasyonu Sertifikası’ni almaya yönelik çalışmalar da başlatan TAV Grubu, hava, su, toprak ve gürültü kirliliğinin doğal yaşama olan etkilerinin azaltılması ve kontrol altına alınabilmesi için sürdürülebilir kalkınma politikaları geliştirip çevreci uygulamaları takip etmektedir.

d.4) Emniyet, güvenlik ve sağlık risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Güvenlik hizmetleri, yeterli tecrübe ve üstün hizmet kalitesi sağlayabilen bir özel güvenlik şirketi ile sürdürülmektedir.
- ✓ TAV Grubu, Güvenli Yönetim Sistemi (SMS) uygulamalarını hayata geçirilmiştir.
- ✓ Gelişmiş güvenlik önlemleri, etkili ekipmanlar ve kurulmuş sistemler sayesinde üst seviye güvenlik hizmeti sağlanmıştır.
- ✓ Havalimanlarında olabilecek herhangi bir salgın hastalık riskine karşı, paydaşlarla birlikte devreye alınacak kademeli müdahale planları ve hazırlıkları mevcuttur.

d.5) Bilgi teknolojisi risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ TAV Holding genelinde, bilgi teknolojileri altyapısı ve projelerinin gelişimi, kurum stratejisi ve hedefleri paralelinde düzenli olarak gözden geçirilmektedir.
- ✓ Son yıllarda hızla artan bilişim güvenliğine dair riskler yakından izlenmekte ve proaktif tedbirler alınmaktadır.
- ✓ Bilgi teknolojileri sistemlerindeki herhangi bir aksama sebebiyle, havalimanı operasyonlarının iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilecek riski azaltabilmek için, her türlü koruyucu bakım, iyileştirme, muhafaza ve yedekleme çalışmaları üst seviyede yürütülmekte ve iş sürekliliğini tehdit edebilecek bilgi teknolojileri kaynaklı sorunlar minimize edilmektedir.

d.6) Yasa, düzenleme ve uyum risklerine karşı alınan aksiyon planları

TAV Havalimanlarının sektörteki mevzuat değişikliklerinin takibine yönelik benimsenen proaktif ve ileriye dönük yaklaşım ile bu tarz risklere maruz kalınmayı

önlmektedir. Alınan kararlar, düzenleyici otoritenin değışiklik öngöröleri ve operasyonel değışikliklerin yasal sorumluluk alanlarındaki etkileri titizlikle değlendirilmekte ve risk oluşturabilecek potansiyel alanlar tespit edilerek gerekli aksiyonlar zamanında alınmaktadır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Komite, yürütölen çalışmaların etkin olabilmesi için düzenli olarak, gerekli olması halinde ise ayrıca toplanmaktadır. Toplantıların gündemine göre ilgili yöneticiler Komite tarafından toplantıya davet edilebilmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi' nin yaptığı tüm çalışmalar ve alınan kararlar yazılı toplantı tutanakları ile kayıt altına alınmakta ve rapor formatında Üst Yönetim ile paylaşılmaktadır. Komite, risk yönetim sistemlerini her iki ayda bir gözden geçirerek rapora bağlamaktadır. Bu duruma göre 2018 yılında komite 6 kez toplanarak yönetim kuruluna yapılan faaliyetleri hakkında 6 rapor sunmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: TAV Holding ile ilgili yönetim kurulunun, menfaat sahipleri ve yatırımcılarla olan iletişim ve danışma süreci hakkındaki bilgiler 2018 Yılı için SAHA Kurumsal ve Kredi Derecelendirme Kuruluşu' nun kurum üzerinde yapmış olduğu analizlerin bir özeti olarak aşağıda sunulmuştur.

TAV' da Yatırımcı İlişkileri Birimi, "Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü" adı altında yürüttüğü çalışmalar hakkında Kurumsal Yönetim Komitesi' ne, Yönetim Kurulu' na ve CEO' ya iletmek üzere rapor sunmaktadır. Yatırımcılarla İlişkiler Birimi, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır.

Yerli-yabancı aracı kurumlar ve portföy yönetim şirketlerinin analist ve fon yöneticileriyle TAV Holding merkezinde bire bir toplantı ve telekonferans görüşmeler yapılmakta, Birim' e ulaşan, bilgi talepleri karşılanmaktadır. Pay sahipleri, doğrudan Yatırımcı İlişkileri Birimi çalışanlarıyla iletişime geçerek ya da gerek Birim' in e-posta adresi gerekse internet sitesinde yer alan iletişim formu vasıtasıyla bilgi talebinde bulunabilmektedirler.

Holding ile ilgili yasal mevzuatın gerektirdiği her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Kamunun aydınlatılmasında, Holding' e ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir.

Yönetim kurulu; aldığı stratejik kararlarla, TAV Holding'in risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Holding'in öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekte, Holding' i bu prensiplerle idare ve temsil etmektedir. Yönetim kurulu, Holding' in kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığına ilişkin değerlendirmesini ve ulaşamaması durumunda gerekçelerini yıllık faaliyet raporunda açıklamıştır.

4.5.2.17. Tat Gıda Sanayi Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TAT GIDA SANAYİ A.Ş., 1967 yılında Tat Konserve Sanayi A.Ş. olarak kurulmuştur. Kurumun fiili faaliyet konusu her türlü ticari emtia, yiyecek, içecek, meşrubat, tarımsal ve hayvansal gıda maddelerini ve ürünlerini, dondurulmuş, kurutulmuş, toz haline getirilmiş tür ve tipleri de dâhil bunların ham ve iptidai maddelerini yardımcı ve katkı maddelerini, şekerli ve şekerli olmayan usare ve konservelerin yarı mamulleri ve tam mamulleri üretimi, dağıtımını, pazarlama, yurtiçi ve yurtdışı ticareti ve komisyonculuğunu gerçekleştirmektedir (SAHA-2017 KYKD, s:6)

SAHA 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Tat Gıda Sanayi A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek Tablo-31' deki gibi özetlenmiştir (Tat Gıda-2018 FR, s:3, s:52, s:120-129).

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu*; tüketiciye değer katan, bağlılık yaratan ürün ve hizmetler sunan bölgesel ve global markaları yaratmaktır.

Kurum *misyonu*; Türkiye ve öncelikli yurt dışı pazarlarda faaliyet gösterilen sektörlerde, kurum markaları ile tüketicilere yenilikçi ürünler sunarak, kârlı ve sürdürülebilir büyüme sağlamaktır.

a) Risk tanımlama süreci: Risk yönetimi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar doğrultusunda Risk Yönetim Komitesi tarafından yürütülmektedir. Komite, riskin erken saptanması ve etkin bir risk yönetim sisteminin oluşturulması amaçlarıyla Yönetim Kurulu' na tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.

a.1) Sermaye riski: Kurum faaliyetleri esnasında borç ve özsermaye dengesinin sağlanamaması riskidir. Kurumun sermaye riski, kısa ve uzun vadeli finansal borçlar, nakit ve nakit benzerleri ile özkaynak kalemlerinden oluşmaktadır.

a.2) Finansal riskler: Şirket faaliyetleri nedeniyle piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun değer faiz oranı riski, nakit akımı faiz oranı riski ve fiyat riski), kredi riski ve likidite riskine

maruz kalmaktadır.

Piyasa riski: Kurumun faaliyetleri, döviz kurundaki ve faiz oranındaki değişiklikler ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır. Kur riskinde, yabancı para cinsinden yapılan işlemler, kur riskinin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kur riskine örnek olarak başlıca ABD Doları ve Avro cinsinden yapılan işlemlerden kaynaklanan riskler verilebilir. Faiz oranı risk yönetimi Şirket'in sabit faiz oranları üzerinden borçlanması, Şirket' i faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır.

Kredi riski: Finansal aracın taraflarından birinin sözleşmeye bağlı yükümlülüğünü yerine getirememesi nedeniyle kurum için finansal bir kayıp oluşturması riski, kredi riski olarak tanımlanır.

Likidite riski: Kurumun yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymeti elinde tutmaması, yeterli olmayacak şekilde kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılamaz olmasından dolayı piyasa pozisyonlarının kapatılamaması riskini ifade etmektedir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Risk yönetimi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar doğrultusunda merkezi bir hazine bölümü tarafından yürütülmektedir. Risk politikalarına ilişkin olarak ise kurumun hazine bölümü tarafından finansal riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve kurumun operasyon üniteleri ile birlikte çalışılmak suretiyle riskin azaltılmasına yönelik araçlar kullanılmaktadır.

Piyasa riskleri, duyarlılık analizleri ve stres senaryoları ile de değerlendirilmektedir. Duyarlılık analizleri sadece yıl sonundaki açık yabancı para cinsinden parasal kalemleri kapsar. Dış kaynaklı krediler ile birlikte kurum içindeki yurt dışı faaliyetler için kullanılan, krediyi alan ve de kullanan tarafların fonksiyonel para birimi dışındaki kredilerini kapsamaktadır. Pozitif değer, kâr/zarar ve diğer özkaynak kalemlerindeki artış ifade eder.

Likidite riski yönetimi ile ilgili esas sorumluluk Şirket Yönetim Kurulu'na aittir. Yönetim Kurulu, Şirket Yönetiminin kısa, orta ve uzun vadeli fonlama ve likidite gereklilikleri için, uygun bir likidite riski yönetimi oluşturmuştur.

c) Risklerin önceliklendirilmesi Yönetim Kurulu tarafından risk yönetimine ilişkin olarak gerek yazılı genel bir mevzuat gerekse de döviz kuru riski, faiz riski, kredi riski, türev ürünlerinin ve diğer türevsel olmayan finansal araçların kullanımı ve likidite fazlalığının nasıl değerlendirileceği gibi çeşitli risk türlerini kapsayan yazılı prosedürler oluşturulur. Kurumun risk yönetim prosedürleri genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, şirket finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Geleceğe dönük önemli seviyede risk bulunmamaktadır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Kurum, risk yönetim politikası çerçevesinde maruz kaldığı kredi riski, piyasa riski ve likidite riskini minimize etmek için

gerekli aksiyonların alınmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir.

d.1) Sermaye risk yönetimi aksiyon planları: Kurum, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak kârını artırmayı hedeflemektedir. Sermayeyi yönetirken hem kurum hedeflerine ulaşmayı hem de ortaklarına getiri sağlarken sermaye maliyetlerinin azaltılması amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek ve şirketin faaliyetlerinin devamını sağlayabilmektir. Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için kurum sermayeyi hissedarlara iade edebilir, yeni hisseler çıkarabilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.

Sektördeki diğer firmalarla tutarlı olmak üzere kurum sermayesi kaldıraç oranına göre analiz edilir. Bu orana göre kurumun net borcununun toplam özkaynaklarına bölünmesi ile hesaplanır. Net borç ise toplam kredilerden nakit ve nakit benzerlerinin çıkarılması suretiyle elde edilir.

d.2) Finansal riskler: Kurum faaliyetleri nedeniyle piyasa riski, kredi riski ve likidite riskine maruz kalması sebebiyle ve çeşitli finansal risklerden de korunmak için türev ürünleri kullanmaktadır.

Piyasa riski aksiyon planı: Döviz kuru ve faiz oranıyla ilişkilendirilen riskleri kontrol altında tutabilmek için kurum, çeşitli finansal araçlar kullanmaktadır. Kur riskleri, onaylanmış politikalara dayalı olarak yapılan vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri ile yönetilmektedir.

Kredi riski aksiyon planları: Tat gıda A.Ş., sadece işlemlerini kredi güvenilirliği olan taraflarla gerçekleştirmekte ve mümkün olduğu durumlarda, yeterli teminat elde etme yoluyla kredi riskini azaltmaya çalışmaktadır. Kurumun maruz kaldığı kredi riskleri ve müşterilerin kredi dereceleri sürekli olarak takip edilmektedir. Kredi riski, müşteriler için belirlenen ve kurum tarafından her yıl incelenen ve onaylanan sınırlar aracılığıyla kontrol edilmektedir. Ticari alacaklar, ilişkili taraflardan alacaklar dışında çeşitli sektör ve coğrafi alanlara dağılmış, çok sayıda müşteriye kapsamaktadır. Müşterilerin ticari alacak bakiyeleri üzerinden sürekli olarak kredi değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Likidite riski aksiyon planı: Kurum, likidite riskini tahmini ve fiili nakit akışlarını düzenli olarak takip etmek ve finansal varlık ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlamak suretiyle, yönetir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Komite; faaliyet dönemi içerisinde 6 kere toplanmış olup, toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak Yönetim Kurulu' na sunulmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: Yatırımcı İlişkileri Bölümü, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Kurum ile ilgili her türlü bilgi, tam ve dürüst

biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Tablo 31: Tat Gıda Sanayi A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetim Süreci

4.5.2.18. Tüpraş Türkiye Petrol Rafineleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TÜPRAŞ A.Ş., Avrupa’ nın 7’ nci büyük rafineri şirketi ve Türkiye’ nin rafinaj sektöründeki tek üreticisi olup Türkiye’ nin en büyük sanayi şirketidir. Üretim kompleksleri ve ortaklıklarıyla rafinaj ve dağıtımda hizmet veren Tüpraş, Türkiye’ nin petrol ürünleri ihtiyacının büyük bir kısmını karşılamaktadır (SAHA-2017 KYKD, s:6).

Tüpraş A.Ş.’ de, faaliyet ve iş devamlılığının sürdürülebilmesini sağlamak, belirsizlik yaratan etkenler ile mücadele etmek adına, sıra dışı gelişmeleri başarıyla yöneterek, itibarını korumak üzere Tüpraş A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetimi rehberi doğrultusunda hazırlanmış olan politikaları mevcuttur.

SAHA’ nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve TÜPRAŞ A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve tezimizin temel konusu olan KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek yorumlanmıştır.

Hedef belirleme süreci: Tüpraş A.ş. öncelikle Türkiye’ nin akaryakıt ihtiyacını kesintisiz karşılarken, yenilikçi ve insan odaklı bir enerji şirketi olarak büyümeyi hedeflemektedir. Yönetim Kurulu, belirlediği stratejik hedeflerle, Tüpraş’ ın risk, büyüme ve getiri dengesini şirketin sürdürülebilir kârlılık ve uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulu, Yürütme Komitesi ve diğer alt çalışma gruplarından alınan destek ile şirketin stratejik hedeflerinin oluşturulmasını sağlar. Bu stratejik hedefler şöyledir (Tüpraş-2017 FR, s:37):

- Yurt içi ve yurt dışı alanlarda olası iş ve yatırım fırsatlarını yakından takip edilerek somut adımlar atılması,
- Şirket; işlerini çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda, sektörel entegrasyona, alternatif enerji kaynaklarına ve start up’ lara yatırım yapmak,
- Yenilenebilir enerji alanında kendi rafinerilerinin enerji ihtiyacının karşılanmasını önceliklendirerek enerji maliyetlerini düşürmek,

- Gelişen ve büyüyen Türkiye' nin artan enerji ihtiyacının güvenli bir şekilde sağlanması ve sürdürülebilir büyümeye yönelik altyapının oluşturulması,
- Planlanan stratejik ve finansal hedeflerdeki olası sapmaları yöneterek, hissedarlarına yaratacağı değeri en yüksek seviyeye getirmeyi ve
- Karbon ayak izini küçültmeyi hedeflemektedir.

Kurumsal Risk Yönetim süreci, Şirket' in mevcut değerlerini koruyarak paydaşlar için yeni değerler yaratacak, fırsatları yönetecek, Yönetim Kurulu ve Şirket Üst Yönetimi'nin kabul ettiği risk iştahına uygun olarak tüm fonksiyonlarda tanımlanan risklerin birimler arasındaki iletişimini de sağlayacak şekilde geliştirilmiştir.

a) Risk tanımlama süreci: Risk Takip Komitesi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını takip eden, Genel Müdür' e bağlı komitedir. Komite'nin amacı, şirketin varlığını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek tüm risklerin erken teşhisi sağlamaktır. Tüpraş, risk envanterine göre riskler 7 ana başlık altında şu şekilde sıralanmıştır (Tüpraş-2018 FR, s:143-148):

a.1) Tehlike ve Çevre Riskleri: İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)/ Proses Emniyeti ve Acil Durum Müdahale Sistemi'nin temel amacı, proaktif yaklaşımlar ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesidir. Tüpraş, Sağlık, Emniyet, Çevre (SEÇ), Proses Güvenliği standartlarına tüm çalışanları ile birlikte çözüm ortaklarının da ödünsüz bir şekilde uymalarını beklemektedir.

a.2) Finansal Riskler: Kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan risklerdir. Finansal riskler içerisinde kur, likidite, karşı taraf, finansal piyasalar gibi riskler yer almaktadır.

Kur riski: Gerek faaliyet gösterilen sektörün yapısı, gerekse ticari faaliyetler dışında, yatırımların karşılanması ve likidite amaçlı sağlanan döviz endeksli borçlanma araçlarından kur riski meydana gelebilmektedir.

Likidite riski: Likidite rasyoları üzerinden riskler takip edilmekte ve hedefler konularak yönetilmektedir.

Karşı taraf riski: Özel sektör müşterilerine yapılan satışlardan doğan alacaklarının bir bölümünün tahsilinin olmaması sebebiyle meydana çıkan risklerdir.

a.3) Ticari Riskler: Kurum faaliyetleri gereği, önemli miktarda ham petrol ve ürün stoğu bulundurulmalıdır. Stoklar, uluslararası piyasalarda belirlenen Brent ham petrol ve Akdeniz ürün fiyatlarına göre değerlendirilerek aktiflerde yer almaktadır. Kurumun

kârlılığı ürün fiyatları ile hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalardan büyük ölçüde etkilenir.

a.4) Operasyonel Riskler: Kurum içi kontrollerin aksaması sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçırılması, Kurum yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesi, kurum yönetimindeki hatalar, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali olarak tanımlanır.

Tedarik veya taşıma riskleri: Tedarik süreci, ham petrol, yarı mamul, son ürün ve malzeme ikmal işlemlerinden meydana gelmektedir. Ham petrol, ürünlerin ana hammaddesi olması nedeniyle, temel tedarik kalemini oluşturur. Ham petrolün az bir kısmı yerli üretimden, büyük bir kısmı ise ithal ham petrolden tedarik edilir ve üretimin devamlılığı sağlanır.

Tedarik edilen ürünlerin taşınması sırasında ortaya çıkabilecek sorunlardan dolayı doğaya ve insan sağlığına zarar verebilecek birçok risk unsuru bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri riskleri: Bilgi Teknolojileri alanında ortaya çıkabilecek risklerin yönetimi hakkındaki uygulamalar Bilgi Varlıkları ve Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimi Standardında tanımlanmaktadır. Bu risk yönetimi Tüpraş A.Ş.' nin hem Bilgi Teknolojilerine hem de Operasyonel Teknolojilerine ait riskleri içerir.

a.5) Stratejik Riskler: Kısa, orta veya uzun vadelerde belirlenen kurum hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek yapısal risklerdir. Global rafineri kapasite artışları, rafineri üretimini ve ürün talebini etkileyen yerel ve global regülasyonlar, yerel pazar yapısı ve artan rekabet, iş modelinin pazara uyumu gibi riskler stratejik riskler arasında sayılır. Tüpraş' ın maruz kalabileceği stratejik riskler ülke riski ve alternatif enerji kaynaklarını da içerir. Ayrıca elektrikli araç üretimi dâhil ulaşım sektöründeki yenilik ve gelişmeler bu süreç içerisinde takip edilir.

a.6) Uyum ve Yasal Riskler: Yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan riskler ve düzenlemelerde meydana gelen bir değişikliğin faaliyetleri etkileyerek yarattığı riskler ile kurum tarafından yetersiz ya da yanlış yasal bilgi ve belgeye dayanarak yapılabilecek işlemler sonucunda

hakların beklenenden düşük, yükümlülüklerin ise beklenenin üzerinde gerçekleşme ihtimalidir.

a.7) İtibar Riskleri: Kurumun ismi ve üretimine ilişkin etkin bir şekilde yönetilemeyen olaylar sonucunda değer kaybetmesi sebebiyle veya çeşitli olayların sebep olduğu itibar zedelemesi yüzünden ürün ve hizmetlerine olan talebin azalması ve müşteri, kâr ve rekabet gücünü kaybetmesidir. İtibar riski kurumların iş uygulamaları hakkında potansiyel olumsuz ün olarak tanımlanabilmektedir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Tüpraş; risklerini en üst düzeyde yöneterek, tanımladığı stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmak amacıyla teknolojik yeteneklerini planlayacağı ve geliştireceği Teknoloji Yol Haritası' nı 2018 yılında hazırlamıştır. Bu yol haritası ile yeni teknolojilerin izlenmesi, tehdit-fırsatların analizi ve ürün-pazar ilişkisinin kurulması hedeflenmektedir (Tüpraş-2018 FR, s:41). Tüpraş, tüm operasyonel faaliyetlerinde riskleri tanımlayarak riskleri ortadan kaldırma ve Ulusal ve Uluslararası standartlar çerçevesinde kabul edilebilir düzeye indirme hedefi doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. Tüpraş, Yol Haritası kapsamında;

- Çalışanlarla ve Paydaşlarla Dijitalleşme,
- Endüstri 4.0 Uygulamaları,
- Data Analitiği ve Optimizasyon,
- Üretim ve Saha Faaliyetleri,
- İş Uygulamaları alanlarında belirlediği projelerine ulaşmak ve somut sonuçlar elde etmeyi amaçlamıştır.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Risk Yönetimi ve Denetim Müdürlüğü, Şirket'in bütün iş süreçlerinin verimliliğini mali açıdan gözden geçirir, bunlara ilişkin denetim mekanizmalarının yerindeliği, etkinliği ve uygulama düzeylerini test eder, varsa eksiklerin giderilmesi için alınacak önlemleri operasyonel birimlerle birlikte belirler.

Kurumsal Risk Yönetimi metodolojisi kapsamında kurumun risk kabul kriterinin üzerinde kalan risklere ilişkin mevcut kontrollerin etkinliği değerlendirilir ve uygun risk işleme metotlarına karar verilir. Buna göre; risk indirgeme kararı verilen riskler için ek kontroller tasarlanarak risklere ilişkin sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Komite, tespit edilen risklerle ilgili gerekli tedbirlerin alınması, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli politikaların ve uygulamaların geliştirilmesi ve risklere

ait aksiyon planları ile risk trendlerinin anahtar risk göstergeleri vasıtasıyla periyodik olarak takip edilmesidir.

d.1) Tehlike ve çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Proses Emniyeti Yönetim Sistemi ve Kültürel Değişim projesi kapsamında, proses emniyeti liderlik programı, proses emniyeti bilgi sistemi, proses tehlike analizi, mekanik bütünlük ve kalite güvence, yüksek riskli iş prosedürleri, iş izin sistemi, müteahhit yönetimi, değişiklik yönetimi, kaza araştırmaları, operasyonel prosedürler, güvenlik yönetimi denetim sistemi, yetkinlik ve farkındalık alanlarında takım çalışmaları tamamlanmıştır.
- ✓ Uluslararası standart ve uygulamalar (API754, CCPS vb.) referans alınarak hazırlanan 16 adet Proses Emniyeti öncül ve artçıl Temel Performans Göstergeleri (KPI) aylık olarak izlenmektedir. Öncül ve artçıl göstergeler KPI' lar ile takip edilerek, özellikle kazalar olmadan önce önlem alınması ve yaşanan kazalardan ders çıkartılarak tekrarlanmaması hedeflenmektedir.
- ✓ Tüpraş' ta üretken bir emniyet kültürü oluşturabilmek, olumlu emniyetli davranışlarını desteklemek, genel emniyet farkındalığını artırmak, emniyet standartlarının saha uygulamalarının takibini yapabilmek amacıyla, “görünür liderlik” uygulaması kapsamında, Tüpraş yöneticilerinin de katıldığı davranış odaklı emniyet turları yapılmaktadır. Emniyet turlarında, olumlu emniyet davranışları ödüllendirilerek teşvik edilmekte, kişilerin davranışlarındaki ve çalışma koşullarındaki riskler tespit edilmekte ve düzeltilmekte, emniyetli çalışma ortamı için iletişim ve diyalog güçlendirilmekte, farkındalık sağlanmakta, çalışanların emniyet ile ilgili görüş ve gözlemlerini paylaşabilecekleri bir ortam oluşturulmaktadır.
- ✓ Tüm rafinerilerde Sağlık-Risk Değerlendirmesi (SRD) çalışmaları yapılmaktadır. SRD çalışmalarında sahaya özgü (ünite, atölye, laboratuvar, depo vb.) kimyasal, fiziksel, biyolojik, ergonomik ve psikolojik etmenler detaylı olarak incelenmektedir.
- ✓ Acil durumlarda etkin bir müdahale için uluslararası uygulanmakta olan Olay Komuta Sistemi kurulmuştur. Acil durumlarda oluşabilecek riskleri en aza indirmek ve hedefe ulaşan yöntemlerle müdahale edebilmek amacı ile tüm rafinerilerde yangın, felaket planı, hidrokarbon bulutu, toksik gaz yayılımı, çevre döküntüsü tatbikatları yapılmaktadır; kamu kurum ve kuruluşlarıyla beraber komşu tesislerde bu tatbikatlara paydaş (ekip ve ekipmanlarıyla) olarak katılmaktadır.

- ✓ Mevcut ünitelerde tehlikeleri ve büyük operasyon problemlerini tanımlamak, normal çalışma koşullarından ve amaçlanan tasarımdan sapmaların nasıl oluştuğunu tespit etmek, sürecin her parçasını sistematik olarak gözden geçirmek amacıyla Tehlike ve İşletilebilirlik (HAZOP) çalışmaları düzenli olarak yapılmakta ve karşılaşılabilecek olası senaryolar belirlenip sürekli güncellenmektedir.
- ✓ İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Sistemi' nin temel amacı, proaktif yaklaşımlar ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesidir. 2018 yılında İSG performansını sürekli geliştirmek ve performans takibini sağlamak amacıyla 14 Temel Performans Göstergesine (KPI) alt unsurlar eklenmiş ve yakından takip edilen toplam KPI sayısı yirmi bire çıkarılmıştır.
- ✓ 2018 yılında mevzuat uyarınca yürütülen “Tehlike ve Etkilerin Yönetimi” (TEYS) sürecinde, risk analizlerinin hazırlanması kapsamında; risklerin farkına varılmasına, yönetilmesine, sağlık-risk değerlendirmesi çalışmalarının yapılmasına ve kritik işlere kaynak aktarılmasına öncelik verilmiştir.

d.2) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kur riski aksiyon planları: Yüksek tutarda yabancı para cinsinden işlem yapılmaktadır. Bu işlemlerden kaynaklanabilecek döviz pozisyonları, Finansman Direktörlüğü'nce sürekli takip edilmektedir.

- ✓ Mevcut stokların döviz bazlı fiyatlandırılmış olması sebebiyle gerekli tutarda döviz varlığı bulundurulmakta, bu şekilde doğal koruma sağlanarak açık döviz pozisyonu kabul edilebilir seviyede tutulmaktadır.
- ✓ Riskten korunmaya yönelik faaliyetler kapsamında sıklıkla türev finansal enstrümanlar kullanılmaktadır.
- ✓ Döviz pozisyonu özsermayeye oranla belirli limitler dâhilinde kalmak şartıyla sifıra yaklaştırılmaktadır.

Likidite riski aksiyon planları: Kurum' un yükümlülüklerini yerine getirebilecek kadar likiditeye sahip olması amaçlanmakta olup dönen varlıklarının kısa vadeli borçlarına eşit olması sağlanmaktadır.

- ✓ Tüpraş politikaları ve ekonomik konjonktür gereği ortalama alacak ve stok gün sayıları mümkün olduğunca kısa tutulmaktadır. Böylece işletme sermayesi ihtiyacı ve likidite riski en aza indirilmektedir.

Karşı taraf riski Kamu kuruluşlarından alacaklar, tahsilât riski taşımazken özel sektör müşterilerine yapılan satışlardan kaynaklanan alacakların önemli bir bölümü, tahsilât riskini bertaraf etmek amacıyla teminat altına alınmaktadır.

- ✓ Mevcut teminat imkânlarının üzerinde iş hacmi yaratabilmek ve teminata tabi olmayan uluslararası müşterilerde ileriki dönemde oluşabilecek olası riskleri engellemek adına, “Alacak Sigortası” çözümü devreye alınmaktadır.
- ✓ Tüm bankalar için eşit ve objektif kriterler içeren karşı taraf uyum politikası gereği riskler yönetilmektedir.
- ✓ Mevduatlar, politikada belirlenen rating, sermaye vb. kriterlere uyan bankalarda belirli limitler dâhilinde tutulmakta, ayrıca tahsilâtlarımızı da bankalara yönlendirmek suretiyle karşı taraf risk yönetimi büyük ölçüde sağlanmaktadır.
- ✓ Akaryakıt ve akaryakıt harici ürünlerde ticari alacaklar, satışların peşin veya kısa vadeli yapılması suretiyle kontrol altında tutulmakta, müşterilere teminat mektubu ve/veya DBS karşılığı tanımlanan belirli kredi limitleri çerçevesinde ürün teslimatı yapılmaktadır. Öte yandan ticari alacaklara yönelik günlük, haftalık ve aylık periyotlarla risk analiz raporları hazırlanmakta, proaktif bir yaklaşım ile müşteriler için oluşturulan derecelendirme raporları sonucu aksiyon planları uygulamaya konulmaktadır.

d.3) Ticari risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kurumun kârlılığı ürün fiyatları ile hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalardan büyük ölçüde etkilenir. Bu dalgalanma riskine karşı çeşitli türev enstrümanları kullanılarak kısa ve uzun vadede ürün kâr marjı seviyeleri belirlenmekte ve koruma politikası oluşturulmaktadır.
- ✓ Stok fiyat riskinden korunmak amacıyla oluşturulmuş bir stok fiyat riski politikası bulunmaktadır. Tüpraş, oluşturulan Stok Değer Düşüklüğünden Korunma Politikası’ nı 2018 yılı şartlarına göre güncellemiştir. Ayrıca finansal emtia anlaşmaları yapılmıştır.
- ✓ Tüpraş, stok değer düşüklüğü riskinden korunmak amacıyla rafinaj faaliyetleri için gerekli olan en düşük miktarda stok bulundurmaktadır. Fiyat riskine maruz stok miktarı için operasyonel hedge tedbirlerinin yanı sıra finansal enstrümanlar da kullanılmıştır.

d.4) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Tedarik veya taşıma riskleri aksiyon planları:

- ✓ Ham petrol tedarik kaynaklarının çeşitlendirilmesi,
- ✓ Tedarik zincirinde riskin dağıtılması,
- ✓ Fiyat ve navlun avantajı sağlanması ve
- ✓ Kurum' un operasyonel kabiliyetinin artırılmasına yönelik olarak ham petrol alım operasyonlarında optimizasyona gidilmektedir.
- ✓ Tedarikçilerden, ikmal güvenliğini sağlamak adına, taşımayı yapacak tankerlerde bazı standartları sağlamaları talep edilmektedir. Özellikle ham petrol ithalinde, ISO 9001 ve sınıf sertifikalarına sahip "ISPS" kod (International Ship and Port Facility Security Code) koşullarına uygun ve limanlar tarafından kabul gören deniz tankerleri kullanılmak zorundadır. Böylelikle taşıma sırasında doğabilecek riskler büyük ölçüde azaltılmış olmaktadır.
- ✓ Herhangi bir kaza veya sızıntıya karşı mücadele edebilmek için, her rafineride gerekli donanım bulunmakta ve düzenli olarak tatbikatlar yapılmaktadır. Böylelikle emniyet, çevre ve insan sağlığına yönelik riskler en aza indirilmektedir.
- ✓ Rafineriler arasında ve müşterilere yönelik ürün ikmalini güvence altına alabilmek için, deniz, karayolu, demiryolu ve boru hatları ile taşıma çeşitliliğine gidilmiştir. Bu şekilde taşıma operasyonlarında riskin dağıtılması, aynı zamanda da operasyonel kabiliyetin artırılması sağlanmaktadır.
- ✓ Ham petrol ve ürün ikmalleri ile rafineriler arasındaki taşımalarda ortaya çıkabilecek mali riskler gerek ticaret anlaşmalarıyla gerekse de sigorta poliçeleriyle üçüncü taraflara transfer edilmektedir.
- ✓ Tüpraş' ta her yıl yüzlerce kalem malzemede tedarik operasyonu uzman personelin hazırlamış olduğu şartnamelere göre hayata geçirilmektedir. Bu şartnamede tedarikçilerin talep edilen ürüne ve bu ürünü üretip teslim etme koşulları açısından karşılımları gereken minimum standartlar ile ürün özelliklerine göre satın alma şartnamesinde açıkça belirtilen koşullara uygun performans göstermeleri büyük bir önem arz etmektedir. Ayrıca satın alınacak bu ürünlerin çevresel etkileri sebebiyle satın alınan her parti ürün için numuneler kurum içinde ve dışındaki laboratuvarlarda çeşitli testlerden geçirilmekte, bu testlerden herhangi birisinde yetersiz bulunan ürünlerin alımı durdurulmaktadır.

Bilgi teknolojileri riskleri aksiyon planları:

- ✓ Küresel tehditler ve saldırılar global ağlardan alınan anlık istihbaratlarla izlenmekte ve gerekli güncellemeler yapılarak operasyonel süreçlere uygun alınması gereken aksiyon ve önlemler sayesinde sistemlere anında yansıtılmaktadır.
- ✓ Tüm faaliyet birimleri, merkezi ve konusunda uzman bir güvenlik ekibi tarafından 7/24 izlenmekte olup beklenmeyen hareket veya aktivitelerde gerekli önlemler alınmaktadır.
- ✓ Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi' ne (BGYS) dâhil iş birimleri ile birlikte mevcut riskler gözden geçirilerek her yıl güncellenmektedir. Ayrıca BGYS dış denetimleri, bağımsız şirketlerin gerçekleştirdiği denetimler, EPDK, BTK gibi kurumların yaptığı gerek online gerekse yerinde denetimler, otomatik araçlar ve manüel metotlar aracılığıyla yapılan periyodik test ve incelemeler akabinde ortaya çıkan öneri ve bulgular da BT risklerinin belirlenmesine destek olmaktadır.
- ✓ Risklerin başarılı bir şekilde belirlenmesi, analiz edilmesi ve izlenmesi için departman bazında iş sürekliliği çalışmaları yapılmış olup iç denetim mekanizmaları oluşturulmuştur.
- ✓ Siber güvenlik risklerinin şirketlere oluşturduğu tehdit nedeniyle Tüpraş tarafından siber risklerden korunmak adına uygun teminat yapısına sahip bir "Siber Risk Poliçesi" yapılmıştır.

d.5) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Müşteri tercihlerinin olumsuz etkilerini engellemek amacıyla, uluslararası standartlar takip edilmektedir. Tüpraş, uluslararası standartların getirdiği speklere uyum ve daha çevreci yakıt üretimi için yatırımlarda bulunmaktadır.

Örneğin; İzmit Rafinerisi B bölgesinde kurulan Fuel Oil Dönüşüm Üniteleri sayesinde fuel oil ihracatı yerine daha yüksek katma değerli ürün ihracatı gerçekleşirken aynı zamanda Türkiye' nin motorin ithalatının da azalması sağlanmıştır. Bu sayede Tüpraş, denizcilik sektöründeki emisyonların azaltılması için 2020' de dünya çapında yürürlüğe girecek yakıt standardı değişikliği (IMO 2020) için de konumunu güçlendirmiştir. Üretim ve yatırımları ile Tüpraş' ın hem ülke ekonomisine hem de istihdama büyük katkısı olmuştur.

d.6) Uyum ve yasal risklere karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Hukuki riskin takibi amacıyla mevzuattaki değişiklikler takip edilerek sonuçları ilgili departmanlara bildirilmektedir.
- ✓ 2018 yılı içerisinde Rekabet Hukuku uyum programı çerçevesinde muhtemel risklerin yok edilmesi için alınabilecek önlemler hakkında aksiyon planları ve stratejilere yönelik çalışmalar gerçekleştirilerek rekabet hukuku konusunda eğitimler düzenlenmiştir.
- ✓ Kişisel Verilerin Korunması Kanunu' na uyum çalışmaları çerçevesinde Şirket faaliyetleri kapsamında yürütülen kişisel veri işleme süreçleri tespit edilip gözden geçirilmiş, eğitimler düzenlenmiş, sözleşme değişikliklerine yönelik çalışmalar yapılmıştır.
- ✓ Uyum risklerinde, uluslararası yaptırımlara tabi olan karşı tarafların tespit edilmesinde online yazılım programları kullanılmaktadır. Bu yazılım programları aracılığı ile karşı taraflardan herhangi birinin yasaklı kişi olarak statüsünün değişmesi durumunda Kuruma uyarı mesajı gelmekte ve bu kişi ile olan iş ilişkisi devamı boyunca da tüm muhatapların yaptırım mevzuatı çerçevesindeki durumları takip edilmektedir.

d.7) İtibar risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Tüpraş, kurumsal itibarını her daim güçlü tutmak adına çeşitli politikalar oluşturarak bu politikalar çerçevesinde kriz yönetimi sürecini belirlemiştir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Kurumun varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki vs. her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin kurumun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapan Risk Yönetim Komitesi, kurumun risk yönetim sistemlerini gözden geçirmektedir. Komite 2018 yılı içerisinde altı kez toplanmış olup çalışma sonuçlarını Denetim Komitesi'ne ve yönetim kuruluna raporlar. Yönetim kurulu şirketin stratejik hedeflerini tanımlamış, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirlemiştir ve şirket yönetiminin performansını denetlemektedir.

f) İletişim ve danışma süreci: Tüpraş' ın pay sahipleri ile ilişkileri Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü bünyesinde yürütülmektedir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır.

Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığın kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır.

Şirketle ilgili her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Şirketi bilgilendirme politikasını oluşturarak genel kurul bilgisine sunmuş ve internet sitesinden kamuya ilân etmiştir. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. Şirket, Sermaye Piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimlerini Türkçe' nin yanı sıra eş anlı İngilizce olarak da KAP' ta açıklamaktadır. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Tüpraş, başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin, şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirmiş, bunları Kurumsal Yönetim Uyum Raporu' nda açıklamıştır.

Yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev dağılımı faaliyet raporunda açıklanmıştır. Yönetim kurulu, risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturmuştur. Bu çerçevede, yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmektedir.

4.5.2.19. Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

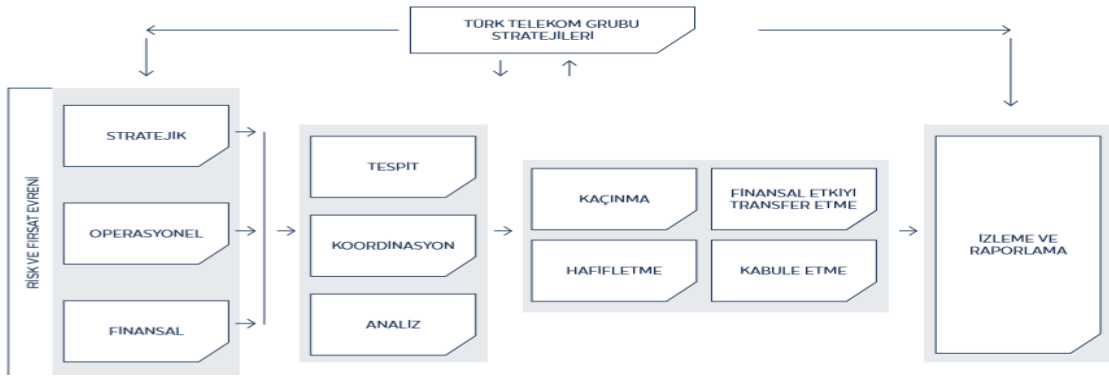
TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş., 23 Ekim 1840' da aslen Bakanlık olarak kurulan Postane-i Amirane' ye dayanmaktadır. Türkiye genelinde telefon şebekesi kurma ve işletme izni, 4 Şubat 1924 tarihinde, Posta, Telefon ve Telgraf Genel Müdürlüğü'ne (PTT) verilmişti. Şirket önceden her ikisi de PTT tarafından yürütülen telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin ayrılması sonucu 24 Nisan 1995' de ayrı bir tüzel kuruluş olarak kurulmuş ve PTT' nin telekomünikasyon hizmetleri ile ilgili tüm personel, varlık ve yükümlülükleri, hisselerinin tamamı T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na ait olan Şirkete transfer olmuştur (SAHA-2017 KYKD, s:6).

Şirket' in özelleştirilmesi kapsamında 24 Ağustos 2005 tarihinde Ojer Telekomünikasyon A.Ş (OTAŞ) Türk Telekom'un %55 payını almak için Özelleştirme

İdaresi Yönetimi'yle hisse devir anlaşması imzalamıştır. Bu çerçevede Şirket'in hisselerinin %55' lik kısmının blok satışıyla ilgili olarak Ortaklık Anlaşması ve Hisse Rehin Sözleşmesi 14 Kasım 2005 tarihine Hazine ve OTAŞ arasında imzalanmış ve bu tarihten sonra OTAŞ, Şirket' in ana ortağı olmuştur. Türk Telekom, Türkiye' nin ilk entegre telekomünikasyon operatörüdür (SAHA-2017 KYKD, s:6).

Türk Telekom A.Ş. Kurumsal Risk Yönetimi **misyonunu**; “kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kurumun kurumsal risk iştahına uygun olarak yönetmek ve kurumun hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak; kurumun üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreç tesis etmek”, **vizyonunu** ise; “Kurumsal Risk Yönetimi sistemini, uluslararası en iyi uygulamalar paralelinde oluşturmak” şeklinde belirlemiştir.

Türk Telekom Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Süreci



Şekil 36: Türk Telekomünikasyon A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası
(Türk Telekom-2018 FR, s:187)

Yukarıdaki Şekil-36’ ya göre Türk Telekom A.Ş.’ nin kurumsal risk yönetimi döngüsü uluslararası en iyi standartlar (ISO 31000) kapsamında oluşturulmuştur. Firmanın kurumsal risk yönetimi uygulama sürecini analiz edecek olursak;

Hedef belirleme süreci: Türk Telekom, Türkiye’ nin iletişim ve teknoloji lideri olarak, her alanda işlerini en iyi şekilde yaparak, müşterilerinin iş ve yaşamlarını zenginleştirme vizyonu doğrultusunda 3 temel odak alanı etrafında stratejik hedeflerini tanımlamıştır (Türk Telekom-2018 FR, s:73-79).

1) Büyüme: Büyüme odağında, sabit ve mobil teknolojilerle ulaşılan hane sayısının ve abone tabanının kârlılığı da koruyarak artırılması, temel servislerin yanında katma değerli servisler ile müşterilerle olan ilişkinin kuvvetlendirilmesi ve sabit ve mobil

müşteri deneyiminin daha rekabetçi hale getirilmesi hedeflenmektedir. Büyüme hedefi 2 önemli temel strateji ile belirtilmiştir. Bu stratejiler şöyledir:

1.a) Sabit ve mobil teknolojilerle ulaşılan hane sayısının ve abone tabanının kârlılığı koruyarak arttırılmasıdır. Alt stratejiler şu şekilde sıralanmıştır:

- Hızlı sabit genişbantın büyütülmesi ve penetrasyonunun arttırılması,
- Mobilin güçlendirilmesi ve abone bazının büyütülmesi,
- TV erişiminin arttırılması, kablosuz hane halkı erişiminin arttırılması ve mobilin desteklenmesi,
- Erişim hatlarının korunması,
- Sinerji teklifleri ve çapraz satışır.

1.b) Temel Servislerin Yanında Katma Değerli Servislerle Değer Yaratılmasıdır. Alt Stratejiler şu şekilde sıralanmıştır:

- Enerji, sağlık, eğitim dikeylerine odak - Geniş müşteri kitlesine teknoloji hizmetlerinin ulaşılabilirliğinin sağlanması,
- Dijital dönüşümün tüm değer zincirinde sağlanması,
- İştirakler ile değer yaratılmasıdır.

2) Verimlilik: Verimlilik odağı ile mevcut varlıkların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak değer yaratılması hedeflenmekte, aynı zamanda teknoloji dönüşümü ile de verimlilik artışının desteklenmesi planlanmaktadır. Verimlilik hedefi 2 önemli temel strateji ile belirtilmiştir. Bu stratejiler şöyledir:

2.a) Maliyet kontrolünün sağlanmasıdır. Alt stratejiler şu şekilde sıralanmıştır:

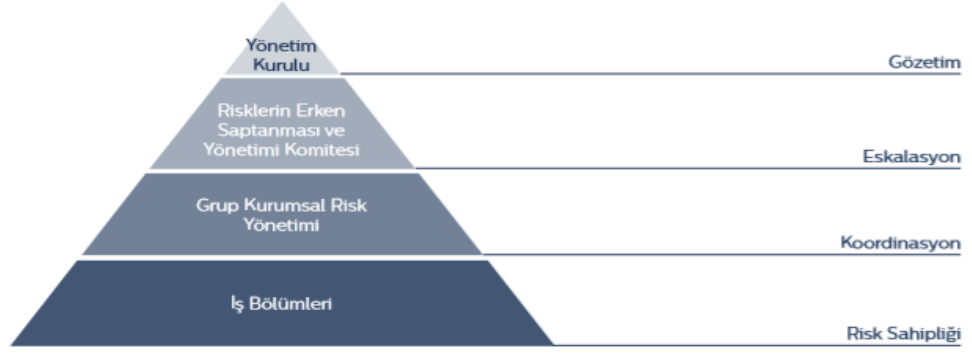
- Sade ve etkin portföye odaklanması,
- Satış kanalları ve müşteri hizmetleri / Online ve alternatif kanal kullanımı,
- Disiplinli yatırım harcamaları yönetimi, etkin maliyet kontrolü ve mevcut varlıkların daha verimli kullanılmasıdır.

2.b) Teknoloji dönüşümüne hazır olmaktır. Alt stratejiler şu şekilde sıralanmıştır:

- Yalın teknolojilerin etkinleştirilmesi- SDN ve NFV teknolojilerinin ticarileştirilmesi,
- Sabit ve mobil varlıkların yeniden tasarlanmasına hazırlanılmasıdır.

3) Müşteri Deneyimi: Müşteri Deneyimi odağında ise satış öncesi ve sonrası süreçlerin temel servislerden başlayarak uçtan uca iyileştirilerek 'rekabetçi müşteri deneyimi' sunulması hedeflenmektedir.

Türk Telekom Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Yönetişim Modeli



Şekil 37: Türk Telekomünikasyon A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetimi Yönetişim Modeli
(Türk Telekom-2018 FR, s:188)

Şekil-37’ deki yönetim yapısına göre; Yönetim Kurulu, Türk Telekom’ un maruz kaldığı riskleri, kurum stratejileri ile uyumlu olarak inceler ve gözetir. Risklerin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi, Türk Telekom’ un maruz kaldığı veya maruz kalabileceğini düşündüğü riskleri göz önünde bulundurarak “Risk Yönetim Süreci” nin tesis edilmesini sağlar ve sistemin etkinliğini sürekli olarak gözetir. Önemli seviyede gördüğü riskleri Yönetim Kurulu gündemine taşır.

a) Risk tanımlama süreci: Türk Telekom, riskleri gerçekleştirdikleri Risk Tespit ve Değerlendirme görüşmeleri sonucunda tanımlamaktadır. Tüm birimlerde, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek ve ekonomik, sektörel, yasal gelişmeler paralelinde ortaya çıkabilecek içsel ve dışsal potansiyel riskleri belirlemektedir. Bu aşamada 2017 yılında belirlenmiş 41 risk başlığı bulunmaktadır. Ancak Türk Telekom’ un belirlemiş olduğu bu 41 risk arasından seçilen riskler; Stratejik, Operasyonel ve Finansal Risk üst başlıkları altında sınıflandırılmıştır (TürkTelekom-2018 FR, s:40-43):

a.1) Stratejik Riskler: Kurum; teknolojik inovasyon, rekabet (piyasaya yeni giren rakipler, ürün/hizmet fiyatlarındaki baskılar vb.) ve regülasyonel gelişmelerin oldukça yüksek olduğu bir piyasada faaliyet göstermektedir. Türk Telekom, sektörel olarak, hem rakiplerinin pozisyonlarını ve piyasadaki teknolojik gelişmelerini hem de değişen müşteri tercihlerini titizlikle analiz etmelidir. Bu etkenler göz önünde bulundurulacak olursa hem kurum gelirlerinin artmasına hem de müşteri beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayacak kurum stratejik öncelikleri çerçevesinde, proaktif risk yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmelidir.

a.2) Operasyonel Riskler: Operasyonel riskler, yeterli olmayan ya da başarısız dâhili iş süreçleri, insan kaynakları ve sistemlerden veya harici olaylardan kaynaklanan kayıp riski olarak tanımlanmaktadır. Altyapı ve teknoloji sistemlerindeki kesintiler, siber ataklara karşı zafiyetler nedeniyle müşteri bilgilerinin sızması ve çeşitli teknik sorunlar nedeniyle sunulan hizmetin kalitesinde hedeflenen seviyenin yakalanamaması bu alandaki risklere örnek olarak verilebilir. Karşılaşılan sorunlar olumsuz müşteri deneyimine, regülasyonel yaptırımların uygulanmasına ve bunların sonucu olarak, Şirket itibarının olumsuz etkilenmesi ile gelirdede düşüşler yaşanmasına neden olabilir.

a.3) Finansal Riskler: Türk Telekom, likidite riski, kur riski, faiz riski ve karşı taraf riski gibi başlıca finansal risklere maruz kalabilmektedir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Aksiyon planlamasına temel oluşturmak üzere detaylı kök-neden analizi çalışmaları yapılmaktadır. Detaylı bir şekilde yapılan kök-neden analizi çalışmaları ile tespit edilen 41 risk, ilgili birimler ile Kurumsal Risk Yönetimi Departmanı arasında yürütülen ortak analiz ve değerlendirilme çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir.

Tespit edilen riskler, nicel ve nitel risk ölçümleri ve yönetimi araçları kullanılarak ölçülmekte ve bu araçlar, hızla değişen global koşullar ve ICT sektörü koşullarına uyum için sürekli olarak geliştirilmektedir. Söz konusu bu ölçümlere ek olarak, belirlenen potansiyel riskleri doğurabilecek veya bu risklerin ortaya çıkmasını tetikleyebilecek kök-neden analizi zincirinde detaylı bir biçimde analiz edilmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Değerlendirme sürecinde riskleri doğuran kök nedenler, riskler arasındaki ilişkiler, sektör faktörleri ve ülkenin makro ekonomik dinamikleri de göz önünde bulundurularak, kurumun tabi olduğu risk evrenine dair detaylı bir panorama çizilmektedir. Bu risk panoramasına göre, riskler Türk Telekom üst düzey yöneticilerinin değerlendirmeleri ile önceliklendirilmekte, sahiplikleri tespit edilerek risklerin yönetilmesi ya da tamamen yok edilmesine yönelik aksiyon planlamaları yapılmaktadır. Böylelikle Üst Yönetimce yapılan önceliklendirme doğrultusunda planlanan aksiyonlar, bu neden-sonuç ilişkisini oluşturan temel kök neden üzerine yoğunlaşarak, belirlenen riski uygun maliyetle ortadan kaldıracak veya azaltabilecektir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: İş Birimleri, riskleri sahiplenerek gerekli aksiyonları alır. İç kontrol ortamı, kontroller ve aksiyonların

risklerin yönetilmesine yönelik aktif bir şekilde işlediklerine dair güvence sağlar. Belirlenen riskleri doğuran kök nedenlerin etkin analizi de aksiyon planlamasına baz oluşturmakta riskleri oluşturan temel kök nedenleri elimine eden veya azaltan aksiyonlarla uygun maliyetli ve optimize bir yönetim süreci işletilmiş olur.

Risklerin analizi ve değerlendirilmesi yapıldıktan sonra önceliklendirilen risk türlerine göre kurum aksiyon planlarını oluşturmaktadır. Bu aksiyon planları şu şekildedir (TürkTelekom-2018 FR, s:40-43):

d.1) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları:

- ✓ Değişen müşteri beklentilerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetler sistematik olarak gerçekleştirilen risk analizleri çerçevesinde geliştirilmekte,
- ✓ Yeni ürün ve hizmetlere ilişkin “en iyi müşteri deneyimi” sağlanması için gerekli altyapı ve teknoloji yatırımlarını geliştirmekte ve hayata geçirilmekte,
- ✓ Kurum, mevzuat ve pazardaki diğer gelişmeler sebebiyle pazar payı kaybedileceği alanları yeni ürün ve hizmetlerle ikame etmekte, gerek yurt içi gerekse de yurt dışında akıllı satın almalar için fırsatları değerlendirmektedir.

d.2) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları: Operasyonel Risk Yönetimi çalışmaları kapsamında İş Sürekliliği Yönetimi hassasiyetle ele alınmaktadır. İş Sürekliliği Yönetimi, maruz kalınacak potansiyel tehditleri ve bu tehditlerin gerçekleşmesi durumunda anahtar aktivitelere olan etkilerini belirleyen, kurumun iç ve dış paydaşları, itibarı ve marka değeri ile değer yaratan aktiviteleri için koruma sağlayan ve kurumsal esnekliğe dair bir çerçeve sağlayan bütünsel yönetim süreci şeklinde tanımlanabilir.

- ✓ Kritik ürün ve hizmetler İş Etki Analizi ve Risk Değerlendirmesi’ ne tabi tutulmakta,
- ✓ Süreklilik hedefleri gözetilerek yürütülen performans takibi sonrasında ihtiyaç duyulan iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmekte,
- ✓ Tüm Bilgi Teknolojileri ve Network operasyonları uygulamada olan güvenlik politikaları çerçevesinde yürütülmektedir.
- ✓ Çalışmalar kapsamında yapılan düzenlemeler ve uluslararası iyi uygulama ve standartlar yakından takip edilerek ilgili mevzuat ve standartlara uyum gözetilmekte,
- ✓ İnsan kaynağının etkin biçimde yönetilmesi gibi konularda önemli uygulamalara imza atılmıştır. Bu alanda tespit edilen; Yetenek ve İstihdamın Etkin Yönetilmesi,

Yeteneğin Elde Tutulması, Kurumsal Hafızanın Korunması gibi risk başlıklarında detaylı kök-neden analizleri yürütülmüştür.

d.3) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları:

- ✓ Likidite riskini asgariye indirme stratejisi çerçevesinde finansal borçlar uzun vadeli olarak farklı coğrafyalardan (Amerika, Avrupa, Körfez, Japonya, Çin, Türkiye) ve farklı yatırımcı gruplarından (ticari bankalar, EIB ve EBRD gibi uluslararası finans kuruluşları, resmi destekli ihracat finansmanı kuruluşları, tahvil) temin edilerek finansman maliyetinin düşürülmesini sağlamaktadır.
- ✓ İhraç edilen yurt dışı tahvillere ilişkin, toplam getiri ve maliyet esasına dayalı olarak optimum nakit yönetimi stratejisinin temini amacıyla, ikincil piyasada alınıp satılabilen bu tahvillerin fiyat ve getiri dinamikleri aktif olarak takip etmektedir.
- ✓ Uzun kredi vadeleri ve çeşitliliğin bir sonucu olarak, yabancı para cinsinden net yükümlülükler ve dalgalanan döviz kuru nedeniyle döviz kuru risklerine maruz kalabilmekte ve bu riskin nakit akım tablosu ile bilanço üzerinde etkileri olabilmektedir. Türk Telekom, döviz nakit akışını planlamak suretiyle kur riskinin nakit akımına olumsuz etkisini çok düşük seviyede tutabilmektedir.
- ✓ Bilanço üzerindeki etkiye göre, yabancı para birimlerinin kendi aralarındaki (ABD Doları ve Avro) dağılımı dengeli bir seviyede tutulmaktadır. TL' nin bu para birimleri karşısındaki dalgalanmalarına ilişkin olarak da, 2015 yılında uzun vadeli hedge işlemleri gerçekleştirilmeye başlanmış, bu çerçevede şirketin detayları mali tablo dipnotlarında yer alan 1,9 milyar ABD Doları mukabili hedge pozisyonu bulunmaktadır.
- ✓ Ayrıca kur riskine karşı doğal koruma sağlanması amacıyla nakit varlıklarının önemli bir kısmı döviz nakit cinsinden tutulmaktadır.
- ✓ Faiz değişimi riskine karşı ise detayları mali tablo dipnotlarında yer alan 450 milyon ABD Doları eşdeğeri faiz swap pozisyonu mevcut olup, tahvil gibi maliyeti sabit olan finansman kalemleri ile birlikte, Türk Telekom' un değişken faiz riskine karşı aldığı risk aşağıya çekilmiştir.
- ✓ Finansal varlıklara ilişkin, karşı taraflara uygulanan limitler ve çeşitlendirme politikası çerçevesinde karşı taraf riski asgari bir düzeye indirme amaçlı bir pozisyon muhafaza edilmektedir.

✓ Türk Telekom, finansal risklerine ilişkin koruma işlemlerini, Yönetim Kurulu yönlendirme ve yetkilendirmeleri çerçevesinde yürütmektedir.

e) **Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi:** Risklerin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi, yönetmeliği çerçevesinde kendisine verilmiş olan görevleri etkin bir şekilde yerine getirmiştir. 2018 yılında, beş kez toplanarak tespit edilen stratejik, finansal ve operasyonel risklerin gözden geçirilmesi, önemli büyüklükteki riskler hakkında Yönetim Kurulu'nun bilgilendirilmesi sağlanır. Ayrıca Kurumsal Risk Yönetimi fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli kaynakların sağlanması, Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Denetim ve diğer faaliyet birimlerinin koordinasyonunun sağlanması konularında etkin faaliyetler yürütülmüştür.

f) **İletişim ve danışma süreci:** Türk Telekom' da mevcut ve potansiyel pay sahipleri ile ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütülmesi, yatırımcı ve analist sorularının en verimli şekilde cevaplanması ve şirket değerinin artırılmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi amacıyla doğrudan Genel Müdüre bağlı olan Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü oluşturulmuştur. Bu direktörlük aracılığıyla kurum ile yatırımcılar arasındaki ilişkiler yürütülmektedir. Yatırımcı İlişkileri, 2018 yılı boyunca başta Amerika ve İngiltere olmak üzere çeşitli lokasyonlarda 13 yatırımcı konferansına ve 3 roadshowa katılmıştır. Bu organizasyonlar kapsamında toplam 261 hisse senedi ve bono yatırımcısı ile görüşülmüştür. Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri, 2018 yılında İstanbul'da gerçekleştirdiği çok sayıda toplantılar dâhil edildiğinde toplam 350 hisse ve bono yatırımcısı ile görüşme fırsatı yakalamıştır (TürkTelekom-2018 FR, s:176).

Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamakta ve yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır (SAHA-2017, KYKD, s:10-11).

Şirketle ilgili yasal mevzuatın gerektirdiği her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Şirket, bilgilendirme politikası oluşturarak genel kurul bilgisine sunmuş ve kurumsal internet sitesinden kamuya ilân etmiştir. Ayrıca kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde en az son 5 yıllık bilgilere yer verilmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası

yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2017, KYKD, s:14).

4.5.2.20. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş. 1954 yılında Minneapolis Moline Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş. adıyla kurulmuş olup, fiili faaliyet konusu tarım traktörleri, biçerdöver ve diğer tarım makine ve aletlerinin üretimi ve ticaretidir. Kurumun adı 1968 yılında hisselerinin %25' ini bir Koç Holding A.Ş. grup şirketi olan Ege Makine ve Ticaret A.Ş. tarafından satın alınmasından sonra Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş. olarak değiştirilmiştir.

Türk Traktör, yurt içi pazarlama ve satış faaliyetlerini, yurt içine dağılmış olan 129 traktör satış bayisi, 148 yedek parça bayisi ve 43 iş makinesi satış bayisi vasıtasıyla yapmaktadır. Kurum, CNHI International SA ile New Holland ve Case markalı iş makineleri ithal ederek, yurt içine yönelik satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerini sağlama faaliyetlerine yönelik, ithalat ve distribütörlük sözleşmesi imzalamıştır.

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Türk Traktör A.Ş.'nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu*; bugün ve gelecekte modern tarıma yön veren şirket olmaktır.

Kurum *misyonu*; yarım yüzyılı geçen deneyim ve Koç Topluluğu' na duyulan güven ile iç Pazar lideri olarak; tarım makineleri sektörünün küresel lideri CNH Industrial' ın saygınlığıyla, New Holland, Case IH ve Steyr markalarının sağladığı güçle; kendi teknolojisini üreten ve esnek üretim olanakları ile müşterilerinin, daha verimli çalışabilmelerini sağlayan modern ve gelişmiş tarım donanımlarını sunarak; en mükemmel satış ve satış sonrası deneyimiyle müşteri beklentilerini en iyi ve hızlı şekilde yanıtlayarak; modern tarıma yön vermek, müşterilere, ülkeye, çalışanlara, bayilerine, tedarikçilerine ve hissedarlarına değer yaratmaktır (Türk Traktör-2018 FR, s:14).

Türkiye' nin en köklü sanayi kuruluşları arasında yer almanın verdiği sorumluluk duygusuyla faaliyetlerini yürüten Türk Traktör' ün yatırım ve gelecek planlarını

oluştururken dikkate aldığı stratejik hedef öncelikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Türk Traktör-2018 FR, s:13):

- Aynı segmentte faaliyet gösteren uluslararası üreticiler karşısında en üst seviyede rekabet edilmesidir.
- Dünya pazarlarındaki gelişmelerin yanı sıra sektördeki yeniliklerin yakından takip edilmesidir.
- Ar-Ge ve pazar bilinirliğine yönelik yatırımlar ile avantajlı fiyat sunan şirket imajının yurt içi ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilir kılınmasıdır.
- Dengeli FAVÖK, dünyanın önde gelen sanayi kuruluşlarıyla kıyaslanabilecek yüksek öz sermaye ve aktif kârlılığı sayesinde performans istikrarının sürdürülmesidir.
- Sürdürülebilir kârlılık ve artan hissedar değerinin korunmasıdır.

a) **Risk tanımlama süreci:** Risk yönetimi, Kurum Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde uygulanmaktadır. Risk tanımlama çalışmalarında içsel ve dışsal faktörler dikkate alınmaktadır. Kurumun stratejik hedeflerinin oluşturulması ve uygulanmasında ilgili birimlerin çalışmaları, Üst Yönetimce Yönetim Kurulu'na sunulur ve takip edilir. Kurumun tanımlamış olduğu risk kategorileri ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Türk Traktör-2018 FR, s:110-111):

a.1) Operasyonel risk: Yetersiz veya sorunlu iş süreçleri, personel, sistemler veya dış etkenler yüzünden dolayı ya da dolaysız kayba sebep olan risklerdir.

Raporlama riski: Kurumun finansal tablolarını etkileyen verilerin varlığı, doğruluğu, bütünlüğü, kaydedilmesi ve gizliliğini tehdit eden riskler raporlama riskini oluşturmaktadır.

Bilgi teknolojileri riski: Kurum bünyesinde kullanılan uygulamaların çalıştığı ve verilerin saklandığı sistemlerin yönetim, güvenlik, gizlilik ve bütünlük açısından maruz kaldığı risklerdir.

Yasal ve itibari risk: Kurumun uymakla yükümlü olduğu yasalara aykırı hareket etmesi ve hukuki olarak sorumluluklarını yerine getirememesi riskidir

Bilgi güvenliği riski: Kurumun bilgi varlıklarının gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini tehdit eden risklerdir.

İş sürekliliği riski: Kurumun ana faaliyeti olan operasyonlarının kesintiye uğraması riskidir.

İklim riski: Şirket için bir diğer risk unsuru ise iklim koşullarındaki değişikliklerdir. İklim koşulları nedeni ile tarım sektöründe yaşanan çalkantılar şirketin satışlarına etki etmektedir. Şirket'in ana müşterisinin çiftçiler olması nedeni ile tarım sektörünü şekillendiren en önemli unsurlardan biri olan iklim koşulları şirket için ayrı bir risk unsuru oluşturmaktadır.

a.2) Stratejik risk: Kurumun orta ve uzun vadede sektördeki konumuna, karlılığına ve misyonuna tehdit oluşturabilecek risklerdir.

Pazar riski: Mevcut pazarlara yabancı ülkelerinde dâhil olmasıyla birlikte ürün ve fiyat stratejileri olarak ya yüksek donanım-düşük fiyat ya da düşük kalite-düşük fiyat politikaları sebebiyle rekabetin giderek artma riskidir.

a.3) Finansal riskler: Ekonomik koşullardaki değişimler karşısında şirketin finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucu ortaya çıkan risklerdir.

Kur riski: Kurum, yurt içi ve yurt dışındaki şirketler ile yabancı paraya dayalı ticari faaliyetlerde bulunması sebebi ve döviz cinsinden kullanmış olduğu uzun vadeli yatırım kredisiyle birlikte kur riskine maruz kalmaktadır. Kur riski ileride oluşacak ticari işlemler, kayda alınan yabancı para aktif ve pasifler sebebiyle ortaya çıkmaktadır.

Kredi riski: Kurumun finansal varlıkları elinde bulundurması veya karşı tarafın anlaşmanın gereklerini yerine getirememesi sebebiyle ortaya çıkan risklerdir.

Likidite riski: Kurumun bünyesinde yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymet tutmaması ya da yetersiz miktardaki kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılamaz olması ve bu yüzden piyasa pozisyonlarını kapatabilme kabiliyetinin düşük olmasıyla ortaya çıkan risklerdir.

Sermaye riski: Kurumun ana hedefleri arasında yer alan ortaklarına getiri ve diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak için kurumun en uygun sermaye yapısını sürdürememesi ve bu şekilde kurumun faaliyetlerinin devamını sağlayamaması riskidir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Riskler aşağıdaki sınıflamaya göre analiz edilmektedir:

- Düşük Riskler (L:Low): “Yönetici/ Supervisor” seviyesinde takip edilir.
- Orta Riskler (M:Moderate): “Müdür” seviyesinde takip edilir.
- Yüksek Riskler (H:High): “Genel Müdür” ve “Genel Müdür Yardımcıları” seviyesinde bildirim ve yönetim gereklidir.

➤ Çok Yüksek Riskler (E:Extreme): Risk Yönetim Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu'nun dikkatine sunulur. Sürekli takip gereklidir.

c) **Risklerin önceliklendirilmesi:** Belirlenen riskler “TTF Risk Yönetimi Takip Tablosu” kullanılarak detaylandırılır ve kayıt altına alınarak her 3 ayda bir olmak üzere yılda 4 kez ilgilileri tarafından gözden geçirilir ve gerekli güncellemeler yapılır. Her ay “TTF Risk Yönetimi Takip Tablosu” alt komite tarafından gözden geçirilir ve İç Denetim Bölümü tarafından sorumlu kişilere iç raporlama yapılır.

d) **Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması:** Risklerini tanımlayan, risklerini analiz eden ve risklerini TTF Risk Yönetim Takip Tablosu kullanarak detaylandıran kurum bu risklere karşı aksiyon planlarını şu şekilde belirlemiştir.

d.1) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları: (Türk Traktör-2018 FR, s:10, s:100)

- ✓ Türk Traktör A.Ş.’ nin istikrarlı Ar-Ge yatırımları ve çalışmaları, son teknolojiyle donatılan güçlü üretim merkezleri ve uluslararası standartlarda üretim yapma yeteneğiyle 12 yıldır sektöründeki liderliğini ve iş sürekliliğini kesintisiz bir şekilde devam ettirmektedir.
- ✓ Türk Traktör’ de Güvenlik Kültürü süreci içinde çalışanların da aktif katılımıyla yürütülen uygulamalar sayesinde çalışma ortamında ve üretim proseslerinde sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.
- ✓ Türk Traktör, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına ilişkin denetimleri başarıyla tamamlayarak BS OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasını almaya hak kazanmıştır.
- ✓ Türk Traktör ayrıca, Türkiye’ de TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini alan sektöründe ilk şirket konumunda bulunmaktadır.
- ✓ Türk Traktör, Endüstri 4.0 kapsamında akıllı bilgi ve iletişim teknolojilerini üretim, tedarik zinciri, satış ve pazarlama süreçleriyle entegre etmeyi hedeflemektedir.
- ✓ Türk Traktör Çevre Vizyonu ve Enerji Politikası, merkez ve tüm şubelerde yürütülen tasarım, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası iş süreçlerini direkt ya da indirekt etkileyen bütün faaliyetler için bağlayıcıdır. Çevre Vizyonu ve Enerji Politikası, çevrenin ve doğal kaynakların etkin kullanımını esas alan sistemler oluşturulmasını, kaynakların sürekliliğinin sağlanmasını ve yasal/diğer yükümlülüklerle uyuma ilişkin temel prensipleri içermektedir.

d.2) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları:

Yönetim Kurulu, stratejik hedeflere bağlı olarak, yıllık faaliyetlerin gözden geçirilmesi doğrultusunda geçmiş yıl performansını değerlendirmek suretiyle Üst Yönetimin yeni yıl hedeflerini karşılaştırır ve kararlar verir. Kurumun ana sözleşmesine göre; periyodik aralıklarla gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Toplantıları esnasında, şirket hedefleri ile gerçekleşen faaliyetleri önceki dönem performanslarını da kapsayacak şekilde takip edilmektedir. Kurumun mevcut durumu gözden geçirilmekte, mevcut koşullar neticesinde gerekli görülmesi halinde yeni hedefler ve stratejiler geliştirilmektedir. Yönetim Kurulu, örgüt faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetmektedir (Türk Traktör-2018 FR, s:124-125).

Pazar riski: İki marka hâkimiyetinde devam eden rekabetin mevcut hali pazara her gün yeni markaların eklenmesi ile rekabet edilebilirlik giderek zorlaşmaktadır. İthalatçıların pazara nüfus etme hedeflerinde uyguladıkları “Yüksek Donanım-Düşük Fiyat” politikasının etkisi vardır. Ancak yeni ithalatçılardan Hindistan ve Çin traktör üreticileri ise bunun tam aksine “Düşük Kalite-Düşük Fiyat” politikası ile pazara girmektedirler. Bununla birlikte yerli traktör üreticileri sektörün fiyata çok duyarlı olan düşük güç segmentlerinde sürdürdükleri “Düşük Kalite-Düşük Fiyat” politikası ile pazar paylarını artırmaktadır. Türkiye traktör pazarındaki hareketliliği belirleyen en önemli faktörlerden biri de devlet destekleridir. Türkiye traktör pazarına girişte herhangi bir engel bulunmaması nedeniyle, dünyada faaliyet gösteren tüm markalar Türkiye’de de satış gerçekleştirmektedir. Türk Traktör ise yerel pazarda 12 yıl süre boyunca lider konumda olmuştur (Türk Traktör-2018 FR, s:111).

d.3) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Kur riski aksiyon planı: Kurum kur riskini, döviz pozisyonunu düzenli analiz ederek takip etmekte ve sınırlandırmaktadır.

Kredi riski aksiyon planı: Kurum, kredi riskini azaltmak için her yaptığı anlaşmada karşı taraf için ortalama riski kısıtlayarak ve gerektiği takdirde teminat olarak karşılamaktadır. Türk Traktör A.Ş., daha çok bayilerinden doğabilecek bu riski, belirlenen kredi limitlerini alınan teminatlar ile sınırlayarak teminat tutarlarını sık aralıklarla güncellemektedir. Müşterilere satılan traktörlerin mülkiyetini kurum kendi lehine rehin koydurarak ve doğrudan borçlanma sistemini kullanarak yönetmektedir.

Kredi limitlerinin kullanımını kurum tarafından sürekli olarak izlenmekte ve müşterilerin finansal durumları, geçmiş tecrübeleri ve diğer faktörler göz önüne alınarak müşterinin kredi kalitesi sürekli değerlendirilmektedir.

Likidite riski aksiyon planı: Kurum yönetimi, kesintisiz likidasyonu sağlamak amacıyla müşteri alacaklarının vadesinde tahsil edilmesi konusunda yakın takip yapmakta, tahsilâtlardaki gecikmenin kuruma finansal herhangi bir yük getirmemesi için yoğun olarak çalışmaktadırlar. Ayrıca bankalarla yapılan çalışmalar sonucunda kurumun ihtiyaç duyması halinde kullanıma hazır nakdi ve gayri nakdi kredi limitleri belirlemektedir.

Sermaye riski aksiyon planı: Kurum, sermayeyi net finansal borç/toplam özsermaye oranını kullanarak izlemektedir. Net finansal borç, finansal borçlar toplamının nakit ve nakit benzerleri değerlerden düşülmesiyle hesaplanmaktadır. Bu oran net finansal borcun, finansal durum tablosunda bulunan toplam özkaynaklara bölünmesiyle bulunur.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Risk Yönetim Komitesi, kurumu etkileyebilecek stratejik, finansal, operasyonel vb. her türlü riskin tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu' na tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.

Komite, 2018 yılı içerisinde 6 adet toplantı gerçekleştirmiş olup, Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş. Risk Yönetim Sistemi ve risk raporlaması esaslarını değerlendirmekte, bu kapsamda periyodik olarak hazırlanan Risk Raporlarını incelemekte, Risk Yönetim Sistemi' nde belirlenen limitlere uymayan hususlar için alınması gereken önlemler hakkında görüşlerini sunmaktadır. Raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri Yönetim Kurulu' nun bilgisine sunulmaktadır.

f) İletişim ve danışma süreci: Kurum pay sahipleri ile ilişkilerini, Yatırımcı İlişkileri Bölümü bünyesinde yürütmektedir. Bu bölüm başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Birebir görüşmeler, roadshow' lar ve analist toplantılarının yanı sıra, yazılı ve sözlü olarak hissedarlardan, analistlerden ve fon

yöneticilerinden gelen her türlü soru cevaplandırılmıştır. Yatırımcı İlişkileri Yöneticiliği tarafından 43 adet yatırımcı toplantısı, 50 adet telekonferans gerçekleştirilmiş; 3 adet roadshow' a gidilerek mevcut ve potansiyel yatırımcılarla görüşülmüştür. Bu toplantılarda ilgili kişi ve kurumların Türk Traktör hakkında bilgilendirilmeleri ve gelişmelerden haberdar olmaları sağlanmıştır. Üst düzey yöneticilerin de katılımıyla çeyrekse/yıllık finansal sonuçların açıklandığı 2 adet analist toplantısı, 1 adet basın toplantısı düzenlenmiştir (Türk Traktör-2018 FR, s:115).

Kamunun aydınlatılmasında, kuruma ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD, s:12).

4.5.2.21. Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş., 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile kurulan Türkiye Halk Bankası A.Ş., 1938-1950 yılları arasında finansman sağladığı Halk Sandıkları kanalı ile kredi hizmetlerini yürütmüş, 1950 yılından sonra doğrudan şube açma ve kredi kullandırma yetkisi ile çalışmaya başlamıştır. 1964 yılı başından itibaren sermayesi artırılan ve aktif bir çalışma temposuna giren bankanın mevduat ve kredi hacmi giderek yükselmiştir. Bu süreç içerisinde Töbank, Sümerbank, Etibank, Emlakbank ve Pamukbank' ın devralınmasıyla Halkbank daha güçlü bir yapıya bürünmüştür. 2000' li yıllarda Halkbank, kamu bankalarının; çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılanmaya girmiştir. Banka' nın faaliyet alanı, ticari finansman ve kurumsal bankacılık, fon yönetimi işlemleri, bireysel bankacılık ve kredi kartı işlemlerini kapsamaktadır (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Türkiye Halk Bankası A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu*; evrensel bankacılığın tüm gereklerini yerine getirerek, bireysel hizmetlerde güçlü olmak ve bölgenin lider KOBİ bankası olmaktır.

Kurum *misyonu*; üstlenilen sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içerisinde, tüm bankacılık hizmetlerini etkin şekilde yerine getirmek, müşterilere, hissedarlara ve

çalışanlara sürekli katma değer yaratmak; bankacılık sektörünün ve sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunmak; bölgede ve dünya bankacılığında saygın bir yer edinmektir (Halkbank-2018 FR, s:6).

Kurumun *stratejik hedefleri* ise şöyledir(Halkbank-2018 FR, s:6);

- Bölgenin lider KOBİ bankası olmak,
- KOBİ'lerin ve bireysel müşterilerin ilk sırada tercih ettikleri banka olmak,
- Bankacılık sektöründe nitelikli personelin çalıştığı ve çalışmak istediği banka olmak
- Tüm iş süreçlerinde, sektördeki en yüksek kalitede hızlı hizmet seviyelerine ulaşarak, müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Dengeli büyüyen ve sürdürülebilir kârlılığa sahip bir banka olmaktır.

Risk politikalarının amacı, Halkbank'ın Bankacılık Kanunu'nda belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde ve misyon hedefleri, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek ve uygulanacak risk politikaları ile mevduat sahipleri ile Banka hissedarlarının menfaatlerinin azami ölçüde korunmasını sağlamaktır.

a) Risk tanımlama süreci: 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'na göre bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdür. Banka risklerinin yönetimi esnasında Bankacılık Kanunları ve BDDK tarafından 11.07.2014 tarih ve 29057 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" hükümleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Halkbank-2018 FR, s:114).

Banka'nın risk yönetim sürecinde risk tanımlamalarına göre ana risklerini şu şekilde sınıflamaktadır (Halkbank-2018 FR, s:123-125):

a.1) Kredi riski: Banka'nın taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanan risk ve zararları ifade eder.

a.2) Aktif-Pasif ve Piyasa riski: Banka'nın fiyatlama politikalarının ve aktif-pasif kalemlerinin vade yapılarının belirlenememesi riskidir.

a.2) Operasyonel risk: Banka'nın operasyonel faaliyetlerinden dolayı zarar doğurabilecek risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Denetim Komitesi TTK’ nda belirtilen “Riskin Erken Saptanması ve Yönetilmesi” kapsamında Banka’ nın varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi görevini yapmaktadır. Ayrıca Komite, Banka’ nın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntem, araç ve uygulama usullerinin mevcut olup olmadığını değerlendirilmesi konusunda sorumludur (Halkbank-2018 FR, s:88).

Banka’ nın maruz kaldığı risklerin ve makro ekonomik koşulların dikkate alınması suretiyle oluşturulan senaryolar doğrultusunda stres testleri gerçekleştirilmektedir. Muhtelif risk faktörlerine şok verilmesi suretiyle yapılan testlerde uygulanan şokun, risk ağırlıklı varlıklar, özkaynaklar ve sermaye yeterlilik rasyosu üzerindeki sonuçları gözlenmektedir. Risk Yönetimi Daire Başkanlığı’ nca kredi, karşı taraf kredi, piyasa ve operasyonel risk unsurları ile aktif-pasif yönetimine ilişkin olarak hazırlanan raporlar ve senaryo analizleri ile stres testi sonuçları Denetim Komitesi tarafından incelenmiştir. Ayrıca Banka, İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci (İSEDES) uyarınca belirlenen stres testlerini uygulamak suretiyle BDDK’ ya da raporlamaktadır.

Risk ölçüm sistemleri, risklerin yasal mevzuat uyarınca belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması amacı ile kabul görmüş risk modelleri ve iş akışları üzerine kurulmuştur. Kredi, piyasa, operasyonel, karşı taraf kredi vb. risk grupları için uluslararası standartlara uygun metod ve yazılımlar kullanılmaktadır (Halkbank-2018 FR, s:221).

Banka, risk kültürünün yaygınlaştırılması ve uygulanması için bilgi teknolojilerini ve eğitim dokümanlarını tüm personelin erişimine açık ve etkin bir şekilde kullanılmakta olup yüz yüze ve e-egitimler ile personelin gelişimine destek olunmaktadır. Ayrıca tüm personele Banka’ nın maruz kaldığı risklere ilişkin e-posta vb. iletişim araçları ile düzenli olarak bilgilendirme yapılmakta ve farkındalık yaratılmaktadır (Halkbank-2018 FR, s:220).

c) Risklerin önceliklendirilmesi: İç sistemler kapsamındaki birimler, Denetim Komitesi’ ne bağlı olan İç Sistemler Genel Müdür Yardımcılığı yönetimi altında risk yönetim faaliyetlerini sürdürmekte, potansiyel risklerin ölçülmesi ve önlenmesine yönelik çalışmaları yerine getirmektedir (Halkbank-2018 FR, s:114). İç sistemler dışında kalan üst düzey yönetim kendi görev alanları ile ilgili olarak Banka’ nın maruz

kaldığı risklerden dolayı doğrudan Yönetim Kurulu' na karşı sorumludur. (Halkbank-2018 FR, s:220).

Banka' nın iş modeli, Banka' nın tüm birimlerini içeren kapsamlı bir risk profili yaratmaktadır. Risk profilinin anahtar unsurunu ise kredi riski oluşturmaktadır. Banka, maruz kaldığı kredi ve diğer riskler için Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış risk iştahı ve kapasitesi çerçevesinde belirlediği risk yönetimi politika ve prosedürlerini etkin bir şekilde uygulamaktadır. Banka' nın stratejik hedefleri ile de doğrudan ilişkili olan risk iştahı ve kapasitesi yasal oranlar ile sınırlandırılmış ve bu suretle Banka risk iştahını risk kapasitesiyle ilişkilendirmiştir (Halkbank-2018 FR, s:220).

Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Operasyonel Risk Yönetimi Politikası ile operasyonel riske ilişkin risk iştahı ve söz konusu iştahın dışına çıkılmaması amacıyla limitler belirlenmekte, uygulamaya yönelik prosedürler oluşturulmaktadır. Operasyonel risk limitleri, risk iştahıyla bağlantılı bir şekilde, brüt kayıp tutarı ve tahsis edilen sermaye tutarıyla açık bir şekilde ilişkilendirilerek belirlenmiştir. Söz konusu limitlere uyum, düzenli olarak izlenmekte, prosedürler periyodik olarak gözden geçirilmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Denetim Komitesi, tanımlanan ve analiz edilen risklere karşı gerekli önlemler ile aksiyon planlarının uygulanması ve riskin yönetilmesi faaliyetlerinin son durum değerlendirmesini ve mevcut çözüm önerilerini bir rapor halinde Yönetim Kurulu' na sunar (Halkbank-2018 FR, s:88).

d.1) Kredi riskine karşı alınan aksiyon planları: Kredi Komitesi kendi yetki sınırları içinde kalan kredilerle ilgili olarak Yönetim Kurulu' nca verilen yetkiler çerçevesinde yeni tahsis, vade uzatımı, artırım, şart değişikliği, faiz indirimi gibi yeniden yapılandırma konularında karar alır. Kredilerle ilgili uyulması zorunlu kural ve esasları belirler (Halkbank-2018 FR, s:90).

Banka' nın risk iştahı ve kapasitesi ile sınırlı olmak kaydı ile kredi limitleri belirlenmektedir. Limitlere uyum sağlanıp sağlanmadığı hususu periyodik olarak izlenmektedir. Kredi Riski Politikası, Bankada uygulanan kredi politikaları ile

- Güvenilir kredi verme standartlarının oluşması,
- Kredi ilişkisinin zamanında ve doğru bir şekilde izlenmesi,
- Kredi risklerinin tanımlanması ve portföyün yönetilmesi,
- Kredi geri dönüş emniyetinin sağlanması,

konularına yönelik aksiyon planları oluşturmayı hedeflemektedir. Kredi ile ilgili yukarıda belirtilen hedefe ulaşılması için Banka'da her birimin Banka kredi politikaları usul ve esaslarına uyması zorunludur. Kredi politikaları dışında işlem yapılması gerektiğinde, gerekçesi ile birlikte Yönetim Kurulu onayına sunulmaktadır (Halkbank-2018 FR, s:90).

Kredi açma yetkisi Yönetim Kurulu' na aittir. Kredi Komitesi' ne, Genel Müdürlüğe, Bölge Koordinatörlükleri veya Şube Müdürlüklerine devredilecek kredi açma yetkilerinin kapsam ve sınırları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmektedir.

d.2) Aktif-Pasif ve Piyasa risklerine karşı alınan aksiyon planları: Banka varlık ve yükümlülüklerinin yönetimi ile bu kapsamda fon hareketlerine ilişkin politikaların belirlenmesi, Banka bilançosunun yönetilmesi için ilgili birimlerce icra edilecek kararların alınması ve uygulanması amacıyla Aktif-Pasif Komitesi kurulmuştur. Bu Komitenin görevi ise; Banka' nın mali yapısı, portföyü, bütçesi, kredi ve mevduat faizleri, para ve sermaye piyasalarındaki gelişmeler ile Banka' daki ve diğer bankalardaki gelişmeleri tartışarak değerlendirmektir.

Likidite riski analiz sonuçları sayesinde Banka' nın fiyatlama politikalarının ve aktif-pasif kalemlerinin vade yapılarının belirlenmesinde kolaylık sağlar. Likidite riskinin ölçülmesinde, bilanço içi ve bilanço dışı kalemlerin vadeye kalan süreleri dikkate alınarak hazırlanan likidite tabloları kullanılmaktadır.

Banka' da Aktif-Pasif Analizlerine yönelik TL ve yabancı para bazda limit belirleme ve limitleri güncelleme yetkisi Yönetim Kurulu' na aittir. Likidite analizi günlük olarak yapılmaktadır. Anılan analiz sonuçları Banka Üst Yönetimi' ne karar alma sürecinde kullanılmak üzere iletilmektedir. TL ve yabancı para bazında belirlenecek limitler, Banka' nın büyüklüğüne, risk iştahına, likidite olanaklarına, sermaye yeterliliğine ve risk ölçme ve yönetme kabiliyetine uygun olmalıdır.

Piyasa riskinin ölçümünde içsel model olarak kullanılan Riske Maruz Değer hesaplamasına konu edilen tüm finansal enstrümanlar günlük olarak fiyatlanmaktadır.

d.3) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları: Operasyonel Risk Çalışma Komitesi Banka' nın operasyonel zarar doğuran işlemlerinin belirlenmesi ve operasyonel zararların önüne geçilmesi amacıyla oluşturulan bir komitedir. Banka' nın operasyonel risklerinin ölçümü için geçmiş yıllarda meydana gelen operasyonel

kayıplarla ilgili veritabanı oluşturmakta, bu veritabanının geliştirilmesinde teknik ve idari yapı birimlerinin çalışmalar yapmasından sorumludur (Halkbank-2018 FR, s:90).

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Denetim Komitesi yıl içerisinde iç sistemler kapsamındaki birimler ile düzenli olarak toplanarak Banka risklerini analiz etmekte ve değerlendirmektedir. Denetim Komitesi' nin değerlendirme raporu faaliyet raporu içerisinde yayımlanmaktadır.

2018 yılı içerisinde Denetim Komitesi 12 defa toplanmış, toplantılarda Banka' nın potansiyel riskleri, stres testleri ve senaryo analizleri ile risk yönetimi politikaları ve uygulama usulleri üzerinde durulmuştur. Komite Üyeleri, toplantılara düzenli bir biçimde katılmışlardır (Halkbank-2018 FR, s:90).

Kredi Komitesi, 2018 yılı içerisinde 49 defa toplanmış ve 938 karar almıştır.

Aktif Pasif Komitesi, 2018 yılında 43 defa toplanmıştır.

Operasyonel Risk Çalışma Komitesi düzenli olarak ayda bir defa toplanmaktadır. Komite, 2018 yılı içerisinde 12 defa toplanmış ve yönetim kuruluna operasyonel riskler hakkında rapor sunmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: Denetim Komitesi, İç sistemler kapsamındaki birimlerin personelinin doğrudan kendisine ulaşabilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmuştur (Halkbank-2018 FR, s:88).

Banka' nın pay sahipleri ile ilişkileri, Genel Müdürlük nezdinde Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı ile Finansal Muhasebe ve Raporlama Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülmektedir. Hisse senetlerine yatırım yapan yurt içi ve yurt dışı yatırımcılarla kurumsal temele dayalı ilişkilerin tesis edilmesi Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı altında yapılmış olan Yatırımcı İlişkileri Birimi' nin sorumluluğunda olup, pay sahipleri ile ilişkilerin yürütüldüğü diğer birim ise Finansal Muhasebe ve Raporlama Daire Başkanlığı altında yapılmış olan Kamuyu Aydınlatma ve Hissedarlar Birimi'dir. Bu birimler tarafından pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasını kolaylaştırıcı rol üstlenmektedir (SAHA-2017 KYKD, s:8).

Yatırımcı İlişkileri Bölümü 2018 yılı boyunca etkin iletişim çalışmalarını sürdürmüş, bu kapsamda, 4 adet uluslararası tanıtım organizasyonuna (roadshow) ve 3 adet uluslararası düzeyde katılımlı yurt dışı ve yurt içi bire bir toplantı organizasyonuna (one-on-one) katılım sağlanmıştır. 72'si uluslararası organizasyonlarda, 245'i Banka

merkezinde, 321'i telekonferans aracılığı ile ve 201'i elektronik posta ve telefon aracılığıyla olmak üzere, toplam 839 yatırımcı-analist ile görüşme yapılmış ve yaklaşık 4.814 soruya yanıt verilmiştir. Sorulan sorular temel olarak, Banka' nın mali yapısı, kârlılık/verimlilik durumu, sektördeki konumu, büyüme stratejileri, idari yapısı, geleceğe yönelik beklentiler ve ülkenin ekonomik ve politik yapısı ile ilgili olmuştur (Halkbank-2018 FR, s:104-105).

Kamunun aydınlatılmasında, Banka internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD, s:12).

4.5.2.22. Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

TÜRKİYE SINAI KALKINMA BANKASI A.Ş., 1950 yılında Dünya Bankası' nın desteği, T.C Hükümeti, TCMB ve ticaret bankalarının işbirliğiyle kurulmuş, Türkiye'nin ilk özel yatırım ve kalkınma bankasıdır.

Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası' nın kuruluş amacı Türkiye' de öncelikle sanayi olmak üzere bütün ekonomik sektörde özel girişimin yatırımlarını desteklemek, yabancı ve yerli sermayenin Türkiye' de kurulmuş veya kurulacak şirketlere iştirakine yardımcı olmak, Türkiye' de sermaye piyasasının gelişmesine yardım etmektir. TSKB, özel sektörün geliştirilmesi amacını; uygun biçimde mali destek sağlamak, danışmanlık, teknik yardım ve finansal aracılık hizmetleri vermek suretiyle gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Mevduat kabul etmeyen bankalar statüsünde faaliyet gösteren TSKB, kuruluşundan bugüne kadar Türkiye' nin ekonomik kalkınma sürecinin her safhasında imalat sanayi ve mali sektörde aktif bir rol oynamıştır. 1950 yılında Türkiye' nin özel sektör yatırımlarını finanse etmek üzere yola çıkan TSKB, bugün farklı sektörlerdeki kurumsal firmalara sürdürülebilir kalkınma hedefli kredi ve proje finansmanı sağlamaktadır (SAHA-2017 KYKD, s:6).

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: TSKB A.Ş.' nin *vizyonu*; Türkiye' nin ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınması için paydaşlarının ilk danıştığı ve tercih ettiği iş ortağı olmayı hedeflemektedir.

TSKB A.Ş.' nin *misyonu*; Kalkınma ve yatırım bankacılığı alanındaki birikimleri, vizyoner yaklaşımları ve köklü uluslararası iş birliklerinden güç alarak finansman ve danışmanlık çözümleriyle ülkenin kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınması için değer yaratmaktır (TSKB-2018 FR, s:5).

a) Risk tanımlama süreci: TSKB Risk Yönetimi Politikaları ve bu politikalara ilişkin uygulama esasları, Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş bulunan ve Banka üst yönetimince uygulanan yazılı standartlardan oluşmaktadır. TSKB Risk Yönetimi Politikaları kapsamında, Banka' nın maruz kaldığı temel riskler kredi riski, aktif pasif yönetimi riski (piyasa riski, yapısal faiz oranı riski, likidite riski), operasyonel risk ve diğer riskler olarak belirlenmiştir (TSKB-2018 FR, s:120-121).

a.1) Kredi riski: Kurumun kredi müşterisinin ya da kendisiyle bir anlaşmaya taraf olanın anlaşma koşullarına uygun biçimde yükümlülüklerini karşılayamama olasılığıdır. Kredi riskinin en geniş ve en görünür kaynağı bankanın açtığı krediler olmakla birlikte, karşı taraf riski taşıyan diğer bankacılık hizmetleri de kredi riski taşımaktadır. Bu bağlamda ilgili bankacılık faaliyetlerinin tümü kredi riski kapsamında değerlendirilir.

a.2) Aktif-Pasif yönetimi riski: Banka' nın varlık ve yükümlülüklerinden kaynaklanan, kredi riski haricindeki tüm finansal riskler aktif pasif yönetimi riskleri olarak tanımlanmaktadır. Aktif-pasif risk yönetimi kategorisinde alım-satım portföyünün piyasa riski, yapısal faiz oranı riski ve likidite riski yer almaktadır.

Piyasa riski: Kurumun, alım satım portföyü kapsamında üstlenilen portföy veya pozisyonun finansal piyasalardaki faiz oranları, hisse senedi fiyatları, emtia fiyatları ve kurlardaki dalgalanmalardan kaynaklanan zarar etme ihtimalidir.

Yapısal faiz oranı riski: Bankacılık hesaplarında izlenen faize duyarlı varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlama dönemi ve faiz yapılanmalarındaki farklılıklar nedeniyle faiz oranlarında meydana gelmesi muhtemel değişimlerin Banka'nın sermayesini etkilemesi riskidir.

Likidite riski: Kurumun bilanço içi ve dışı yükümlülüklerini zamanında karşılayamaması riskidir. Bankanın nakit çıkışlarını tam olarak ve zamanında

karşılacak düzeyde ve nitelikte nakit mevcuduna veya nakit girişine sahip bulunmaması nedeni ile zarara maruz kalmasıdır.

Sermaye piyasaları ve alım/satım faaliyetlerinde *fonlamaya ilişkin likidite riski* ve *piyasaya ilişkin likidite riski* olmak üzere iki şekilde likidite riski ile karşılaşmaktadır. **Fonlamaya ilişkin likidite riski**, nakit akımlarındaki uyumsuzluklar nedeniyle yatırım ve fonlama gereksinimlerinin zamanında veya makul bir maliyet ile karşılanamaması riskidir. **Piyasaya ilişkin likidite riski** ise piyasaların derin olmaması, aksaması, Banka'nın piyasalara girememesi gibi nedenlerle uygun maliyetlerle veya zamanında pozisyonlarını kapatamaması riskidir.

a.3) Operasyonel riskler: Kurum iş süreçleri, insanlar ve sistemlerin yetersizliği veya bunlardaki aksaklıklar ya da hatalar ve dışsal olaylardan kaynaklanan kayıp riski olup bu tanımın içerisine yasalar ve etik standartlara uyum konusuna giren risklerde dâhil edilmektedir.

a.4) Diğer risk türleri: İştirakler riski, model riski, strateji riski ve itibar riski diğer risk türleri kapsamında TSKB Risk Yönetimi Politikaları dokümanında yer verilmektedir.

İştirakler riski: TSKB bünyesinde gözetilen risk yönetimi sistem ve süreçlerine ilişkin temel ilke ve standartların, iştirakler tarafından tam olarak özümsememesi ve grup bazında belirlenen risk limitlerine uyum sağlanamaması riskidir.

Model riski: Bankanın fiyatlama, kredilendirme, risk ölçüm vb. süreçlerinde kullandığı modellerin hatalı tasarlanması ve/veya uygulanmasında aksaklık yaşanması nedeniyle ortaya çıkacak kayıp riskidir.

Strateji riski: Hatalı veya zamansız alınan kararlar nedeni ile oluşan risklerdir.

İtibar riski: Banka'nın müşteriler ve piyasa nezdinde itibarının zarar görmesi olarak tanımlanmaktadır.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Risk politikaları ve bunlara ilişkin uygulama esaslarına uyumun temini ile Banka'nın karşı karşıya olduğu risklerin bu politikalar paralelinde yönetilebilmesi amacıyla yönelik olarak Banka bünyesinde bir Risk Yönetimi Müdürlüğü teşkil edilmiştir.

TSKB Risk Yönetimi Müdürlüğü risklerin yönetimiyle ilgili tüm süreçlere aktif olarak katılır. Risk Yönetimi Müdürlüğü, bu kapsamda ihtiyaç duyulan sistemleri geliştirerek söz konusu faaliyetleri yürütmekte, risklerin politika ve standartlar ile

Banka limitlerine uygunluğunu izlemekte, ilgili yasal mevzuat ve Basel kriterlerine uyum çalışmalarını sürdürmektedir ve Yönetim Kurulu'na, Denetim Komitesi' ne, üst yönetime ve ilgili banka içi birimlere düzenli raporlamalar gerçekleştirir. Görev ve sorumlulukları ve yapısı Risk Yönetimi Müdürlüğü Yönetmeliği ile belirlenmiştir.

Operasyonel risklerin ölçümü Temel Gösterge Yaklaşımı yönteminin uygulanması ile gerçekleştirilmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kredi riski, kredinin yapısı ve özellikleri, kredi sözleşmelerinin hükümleri ve finansal koşullar, olası piyasa hareketlerine paralel olarak vade bitimine kadar risk profilinin yapısı, garanti ve teminatlar, içsel risk dereceleri ve riske maruz kalınması sürecinde ratinglerdeki muhtemel değişiklikler, yoğunlaşmalar (tek bir şirket, bağlantılı şirketler grubu, sektör, ülke vb.) ve söz konusu yoğunlaşmaları önlemek için Yönetim Kurulu' nca belirlenen limitlere uygunluk dikkate alınarak ölçülür ve yönetilir.

Piyasa riskinin hesaplanmasında Banka, BDDK Standart Metot ve Riske Maruz Değer yaklaşımı olarak iki temel yaklaşımı kullanır.

Yapısal faiz oranı riski, faizlerin dalgalanma düzeyi, faiz şoku, stres testi hesaplamaları gibi risk ölçüm ve kriterleri kullanılarak tüm organizasyon kademelerine yapısal faiz oranı riskine ilişkin tutarlı bilginin sağlanması suretiyle yönetilir.

Operasyonel risk, Bu riskler, Banka' nın faaliyetlerine ilişkin temel fonksiyonel alanların özel kontrollerinin yerine getirilmesi ve gereken önlemlerin alınması, uygun bir iç denetim sisteminin ve bunun gerektirdiği yetkilerin Banka içinde dağıtım mekanizmasının tesisi, Banka'nın tüm faaliyet sistemlerinin detaylı bir şekilde test ve kontrol edilmesi, iç ve dış sistemler arasında tam bir uyumun ve bağımsız bir veri yedekleme olanağının tesisi suretiyle yönetilmektedir.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması:

d.1) Kredi riskine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Kredi riski ölçümünde İçsel Derecelendirme Bazlı Model kredi riskinin izlenmesi, kontrolü, erken uyarının sağlanabilmesi amaçlarına uygun bir biçimde kullanılır.
- ✓ Dış ve iç kaynaklarla yapılan anlaşmalarda kabul edilen limitlerin ve politikaların Banka'nın belirlenen politika ve limitlerinden çok farklı olmamasına azami gayret gösterilir. Yapılan anlaşmalardaki maddeler mevcut politikalardan farklılık taşıya dahi zorlayıcı nitelik taşır.

d.2) Aktif-Pasif riskine karşı alınan aksiyon planları

Piyasa riski aksiyon planları: Piyasa risk yönetiminin amacı uygun parametreler içinde bankanın maruz kalabileceği riskleri proaktif bir yaklaşımla yöneterek Banka'nın risk ayarlı getirisini maksimize etmektir.

- ✓ Piyasa riski; faiz ve/veya fiyatların dalgalanma düzeyi ve Riske Maruz-Değer hesaplamaları gibi, kendi içinde tutarlı risk ölçüm ve kriterleri kullanılarak, kontrolün ifasına ilişkin uygun usuller tesis edilerek ve saptanmış bulunan risk limitlerine uyum gözlemlenmesi sureti ile yönetilir.
- ✓ Faiz oranı, kur, hisse senedi fiyat, emtia fiyat ve takas riskleri piyasa riskinin temel unsurlarını oluşturmakta olup, bu risklerin sağlıklı şekilde kontrol edilebilmesi için para ve sermaye piyasalarında yapılan işlemlerin enstrüman, vade, para birimi, faizlendirme türü ve benzeri diğer parametreler açısından temerküz oluşturmayacak şekilde ve yarattığı risklilik düzeyi gözetilerek "iyi çeşitlendirilmiş" olarak yönetilmesi esastır. Ayrıca, piyasa riski yaratan finansal araçları ihraç edenlerin kredi değerliliği önemle gözetilmektedir.
- ✓ Riske Maruz Değer modelinin doğruluğu geriye dönük testlerin (backtesting) uygulanmasıyla sağlanır. Söz konusu test, hesaplanan Riske Maruz Değer ile gerçekleşen zararların karşılaştırılmasına dayanır. Ayrıca, gerçekleşme ihtimali düşük, ancak zarar boyutu büyük olabilecek olayların Riske Maruz Değer üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik stres testleri uygulanır.

Yapısal faiz oranı riski aksiyon planları:

- ✓ Aktif/pasif yapısının para birimleri bazında ve belirlenen vade aralıklarında yeniden fiyatlanma durumuna göre uyumsuzlukları izlenir ve ölçülür.
- ✓ TSKB faiz riskini, Banka'nın gelirini, sermayesini, likiditesini ve itibarını tehdit ettiğinin ve yeniden fiyatlama riski, verim eğrisi riski, baz riski, spread riski ve opsiyon riski gibi unsurlardan oluştuğunun bilincinde olarak yönetir.

Likidite riski aksiyon planları: Likidite yönetimindeki etkinliğin sağlanabilmesi ve sürdürülebilir durumunun korunmasına yönelik olarak, fon kaynakları, piyasalar, enstrümanlar ve vadeler bazında çeşitlendirme olanaklarının azami ölçüde değerlendirilmesi esastır. Likidite riskinin yönetiminde, portföyden kâr sağlama ve piyasa riski yönetimi işlevleri ile uyumlu bir portföy yapısı oluşturulur ve likidite gereksinimlerinden ödün vermeksizin risk getiri dengesi sürekli olarak gözetilir.

d.3) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Banka, kasıtlı işlemlere, manipülasyonlara veya hatalara ilişkin riskin azaltılması amacıyla görevlerin ayrılması ve fonksiyonların dağıtılması prensibini gözetir. Ayrılması gereken asgari fonksiyonlar (i) işlemin başlatılması, (ii) yetkilendirme ve onay verme, (iii) işlemlerin kaydedilmesi, (iv) işlemlerin teyit edilmesi, (v) güvenli saklama hizmetleri, (vi) izleme ve denetim, (vii) bilgi işlem sistemlerinin geliştirilmesi ve günlük operasyonlara ilişkin faaliyetler olarak belirlenmiştir. İşlem bilgilerinin, işlem yapılır yapılmaz bilgi işlem uygulamaları kullanılarak sisteme girilmesi esastır.

d.4)Diğer risklere karşı alınan aksiyon planları: TSKB Risk Yönetimi Politikaları dokümanında diğer risk türlerine yer vererek bu riskler için farkındalık düzeyinin artırılmasını sağlamıştır.

İştirakler riski aksiyon planları: TSKB bünyesinde gözetilen risk yönetimi sistem ve süreçlerine ilişkin temel ilke ve standartların, bağlı bulunan iştiraklerde de aynı şekilde uygulanması konusunda dikkat etmektedir. Konsolide Risk Politikaları, Yönetim Kurulu tarafından belirlenmekte ve onaylanmaktadır. İştirakler tarafından, bu politikaların özümsemesi ve konsolide bazda risk yönetimi için asgari olarak belirtilen risk yönetimi sistem ve süreçlerinin uygulamaya konulması ve Grup bazında belirlenen risk limitlerine uyum sağlanması esastır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Risk Yönetimi Müdürlüğü, aylık dönemler itibarıyla solo bazlı ve üçer aylık dönemler itibarıyla konsolide bazlı hazırladığı detaylı risk yönetimi raporlarını Denetim Komitesi aracılığıyla Yönetim Kuruluna sunmaktadır (TSKB-2018 FR, s:125).

f) İletişim ve danışma süreci: Bankanın pay sahipleri ile ilişkileri, Yatırımcı İlişkileri Bölümü bünyesinde yürütülmektedir. Bu bölüm, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. 2018 yılı içerisinde telefon ve e-posta yoluyla gelen yatırımcı ve analistlerin bilgi taleplerinin tamamına yanıt veren Yatırımcı İlişkileri Bölümü, 18'i yurtdışında olmak üzere yatırımcılar ile toplam 64 adet bilgilendirme toplantısı yapmıştır. Ayrıca yıl içerisinde, yerli ve yabancı yatırımcı ve analistlerle her çeyrek dönem için finansal sonuçlara ilişkin telekonferans toplantıları gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, 2018'de toplam 4 adet telekonferans toplantısı düzenlenmiştir. Yatırımcı

İlişkileri Bölümü, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır (TSKB-2018 FR, s:111).

Kamunun aydınlatılmasında, bankaya ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından, İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD, s:12).

4.5.2.23. Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetleri Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ A.Ş., 1981 yılından beri faaliyet gösterdikleri Gümrük Müşavirliği sektöründe Türkiye çapında 47 şubesi ile sektördeki en büyük organizasyondur.

Ünsped Gümrük Müşavirliği A.Ş.’ nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilmiş ve KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilerek aşağıdaki gibi yorumlanmıştır (Ünsped-2018 FR, s:12, s:15, s:20-24, s:28, s:31-32):

Hedef belirleme süreci: Kurumun *vizyonu*; geliştirilen yeni operasyonel yöntemler ile kaliteli ve yenilikçi servisler sayesinde Dünya çapında yaygın organizasyon yapısı oluşturmuş Gümrük Müşavirlik şirketi olmaktadır.

Kurum *misyonu* ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Dinamik bir ekip çalışması ile hızlı, rekabetçi ve müşteri beklentilerini kanun ve mevzuatlara uyum dâhilinde karşılayan gümrük hizmetleri sunmaktır.
- Global ticaret hayatında entegre bilgi teknolojilerinin getirmiş olduğu yenilikleri geleneksel ahilik öngörüsü olan yüksek ticaret ahlakı ve çalışma disiplini ile birleştirerek Gümrük Müşavirliği sektöründe bulunulan konumda kalıcı bir hale gelmektir.

Kurum stratejik öncelikleri ve hedefleri doğrultusunda misyon, vizyon ve sürdürülebilir değerlerini oluşturmuş ve üst yönetim tarafından Yönetim Kurulu’ na sunulmuştur.

a) Risk tanımlama süreci: Kurumun finansal araçlarından kaynaklanan en önemli riskleri; likidite riski, kur riski ve kredi riski oluşturur. Ayrıca kurumun finansal riskler dışında tanımlanmış olduğu operasyonel riskler, hukuki riskler ve bilgi teknolojileri riskleri de mevcuttur.

a.1) Operasyonel riskler: Bu risk kategorisine müşteri kaynaklı, ürün kaynaklı, insan kaynakları ile olan riskler ile dış etkenlerden kaynaklanan riskler girmektedir.

Müşteri kaynaklı riskler: Kurumun faaliyet göstermiş olduğu sektördeki rekabet ortamı sebebiyle mevcut veya yeni müşterilerini kaybetme riskidir. Ayrıca kaybedilecek her bir müşterinin yapacakları büyük hacimli işleri açısından kurum ciro ve kar kaybına uğrama riski ile de karşı karşıya kalabilmektedir.

Ürün kaynaklı riskler: Kurumun müşavirlik hizmeti vermesinden dolayı müşterileri adına çeşitli gümrük tarifelerine göre vergiler ve diğer masrafları üstlenmektedirler. Operasyonel, müşteri veya tedarikçilerin yanlış yönlendirmelerinden kaynaklanabilecek hatalar olabilmektedir.

İnsan kaynakları ile ilişkili riskler: Kurum müşavirlik hizmetlerini yerine getirebilmek için insan kaynaklarından faydalanmaktadır. Kurum personelinin hatalarından dolayı riskler ortaya çıkabilmektedir.

Dış etkenlerden kaynaklanan riskler: Kurum faaliyeti gereği Gümrük mevzuatından doğrudan etkilendiği için kanunlarda kurum aleyhine oluşabilecek herhangi bir değişiklik risklerin ortaya çıkmasına neden olur.

a.2) Finansal riskler: Bu risk kategorisine likidite riski, kredi riski, faiz riski ve kur riski girmektedir.

Likidite riski: Kurumun mevcut ve gelecekteki olası borç gereksinimlerini fonlayamama riskidir.

Kredi riski: Kurumun karşılıklı ilişki içinde olan taraflardan birinin bir finansal araca ilişkin olarak yükümlülüğünün yerine getirememesi sonucu diğer tarafın finansal açıdan zarara uğrama riskidir.

Faiz riski: Kurum faiz getiren varlık ve faiz ödenen yükümlülükleri sebebiyle, faiz oranlarının değişiminden doğan faiz oranı riskine açıktır.

Kur riski: Kurum döviz cinsinden borçlu veya alacaklı bulunulan meblağların TL' na çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerinden doğan döviz risklerine maruz kalmaktadır.

a.3.) Hukuki riskler: Kurum faaliyetleri gereği TTK, VUK, SGK ve Gümrük Kanunu' na tabidir. İlgili mevzuattaki değişimin takip edilememesi veya yapılan işlemlerin yasalara uygun olmaması durumunda çeşitli risklere maruz kalmaktadır.

a.4) Bilgi teknolojileri riski: Organizasyonel yapılanmalarda sektör genelinde oldukça yaygın olarak gözlenen risklerdir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Yönetim Kurulu, stratejik ve sürdürülebilir hedeflere bağlı kalarak, yıllık faaliyetlerini gözden geçirmek için geçmiş yıl performanslarını değerlendirir ve yeni yıl hedefleri ile karşılaştırarak önemli konularda kararlar verir. Ayrıca Yönetim Kurulu, finansal hedeflerin oluşturulması esnasında, Üst Yönetimince yapılan çalışmaları koordine etme, çalışmaları onaylama ve çalışmaların takip edilmesi sürecinde aktif olarak sorumluluğunu yerine getirmektedir. Böylece şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve bunların yerine getirilmesinde gösterilen performansı periyodik olarak gözden geçirmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Kurum faaliyetlerinin kurallara ve yürürlükteki mevcut mevzuatlara uygun olarak yürütülmesi sağlanır, faaliyetlerin etkinliğini arttıracak süreçler analiz edilir ve ilgili birimlerle birlikte risklerin azaltılması, ortadan kaldırılması ve risk yönetiminin etkinliğinin sağlanmasına yönelik çözümlerin bulunmasına katkı sağlanmaktadır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Yönetim Kurulu belirlemiş olduğu risklerin her birini incelemekte ve gerekli risk aksiyon planları geliştirmektedir.

d.1) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları

Müşteri kaynaklı risk aksiyon planı: Kurum bu riskleri bertaraf etmek için kurum müşteri ilişkileri yönetimine önem vermektedir.

- ✓ Bu kapsamda kurum bünyesinde müşteri ilişkileri birimi oluşturulmuş ve sürekli olarak müşterilerden memnuniyetleri konusunda geri bildirimler almaktadırlar.
- ✓ Kurum, kredili satış yapılacak müşterileri analizlerini yapmakta ve tahsilât riski göz önünde bulundurularak müşteri kabul prosesi uygulanmaktadır.
- ✓ Müşteri kaybını önlemek için “iş geliştirme toplantıları” yapılmaktadır.
- ✓ Müşterilerden gelen iptal ve iade süreçlerini sistematik olarak takip etmektedir.
- ✓ Müşteri şikâyetlerinin alındığı ve iyileştirmelerin yapıldığı “CRM” adlı satış programı yardımıyla müşteri ilişkileri yönetimi gerçekleştirilmektedir. Bu satış programı sayesinde satış sonrası müşteri ziyaretleri yapılmakta, müşteriler aranıp geri bildirimler sisteme yüklenmektedir.
- ✓ Ayrıca kurumun “Müşteri Memnuniyeti Sertifikası (ISO 10002)” bulunmaktadır.

Ürün kaynaklı risk aksiyon planları: Şirket mevzuat veya sözleşme gereği gümrükte yaşanabilecek hataları üstlendiğinden dolayı bu riskleri minimize etmek amacı ile kurum bünyesinde oluşturduğu elektronik sistemlerde kayıt altına alma, düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu tür hata risklerinden oluşabilecek zararların telafi edilmesinde mesleki sorumluluk poliçeleri yaptırılmaktadır.

İnsan kaynakları ile ilişkili risk aksiyon planları: Müşteri memnuniyetinin maksimize edilmesi amacı ile kurum içinden ve kurum dışından sağlanan eğitimler sayesinde kurum personeli eğitilmekte, ayrıca kurum uyum ve rotasyon sayesinde faaliyetler konusunda uzmanlaşma sağlanmaktadır.

Dış etkenlerden kaynaklanan risk aksiyon planı: Kurum kontrolü dışında meydana gelen bu yasa değişiklikleri mevzuat birimi ve müşavirler kurulu tarafından düzenli bir şekilde takip edilmekte ve aksiyon planları hızlı bir şekilde alınabilmektedir. Ayrıca ekonomik ve politik risklerin oluşturduğu belirsizlik ortamlarının azaltılmasına yönelik uzmanlaşma ve çeşitlilik çalışmaları kurum bünyesinde yürütülmektedir.

d.2) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları

Likidite riski aksiyon planı: Bu riskler için yeterli sayıda ve yüksek kalitede kredi sağlayıcılarına erişebilirliğinin sürekli kılınması sayesinde kurumun mevcut ve gelecekteki muhtemel borç ihtiyacının fonlanabilmesi sağlanmaktadır. İhtiyatlı likidite risk yönetimi sayesinde yeterli miktarda nakit ve menkul kıymet sağlamak, yeterli kredi imkânları yoluyla fonlamayı mümkün kılmak ve açık pozisyonu kapatabilme yeteneği sağlar.

Kredi riski aksiyon planı: Kurum, kredi riskini belli taraflarla yapılan işlemleri sınırlandırarak ve ilişkide bulunduğu tarafların güvenilirliğini sürekli değerlendirerek yönetmektedir. Kurum alacakları sürekli incelenerek, cari ekonomik durum göz önünde bulundurularak şüpheli alacakların minimize edilmesi için şüpheli alacak karşılığı ayrılmaktadır.

Faiz riski aksiyon planı: Finansal borçların piyasadaki faiz oranı dalgalanmalarından en az seviyede etkilenmesi için, bu borçların “sabit faiz/değişken faiz”, “kısa vade/uzun vade” ve “TL/yabancı para” dengesi, hem kendi içinde hem de aktif yapısı ile uyumlu olmak zorundadır.

Kur riski aksiyon planı: Bu risk için kurum döviz pozisyonunu analiz ederek takip etmektedir.

d.3) Hukuki risklere karşı alınan aksiyon planları: Gümrük mevzuatı ile ilgili konulardaki riskleri minimize etmek için kurulan mevzuat birimi, kurum ve müşterilerine her türlü danışmanlık hizmeti sağlarken, diğer yasa mevzuatları için hukuk büroları ve müşavirlik şirketlerinden danışmanlık hizmetleri alınmaktadır.

d.4) Bilgi teknolojileri risklerine karşı alınan aksiyon planları

Kurum bünyesinde Bilgi İşlem Birimi kurulmuş olup yazılım, donanım ve iletişim konularında kurum merkezi ve şubelerine hizmet vermektedir. Bilgi Teknolojileri konusunda kurum örgüt yapısındaki dinamizmi sayesinde birimlerin beklenti ve taleplerini hızla karşılayabilme yeteneğine sahip olarak sektör içerisinde fark yaratmaktadır. Bu sayede kurum, müşteri memnuniyetini maksimum yapacak iş hedefleri ve stratejileri doğrultusunda hizmet sunabilecektir.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Kurum bünyesinde TTK 378. Maddesinde yer alan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi ile ilgili olarak Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Komite, düzenli bir şekilde toplanarak riskleri değerlendirmekte ve yönetim Kurulu' na riskler hakkında rapor vermektedir. Komite, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kere gözden geçirmektedir.

f) İletişim ve danışma süreci: Kurum ortakları ile kurum arasındaki ilişkileri izlemek, hissedarlar ile Yönetim Kurulu arasındaki iletişimi sağlamak ve hissedarların bilgi edinme taleplerini tam olarak yerine getirmek üzere; Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi kurulmuştur. Bu birim tarafından Ünsped Gümrük Müşavirliği A.Ş.' ye gelen bilgi taleplerinin en kısa sürede, eksiksiz, gerçeğe uygun şekilde şeffaflık ilkesine bağlı olarak yerine getirilmektedir. Ayrıca kurumun Türkçe internet sitesi yanında yabancı yatırımcılar için İngilizce, Almanca ve Fransızca dillerinde hazırlanmış internet siteleri de mevcuttur. Kurumu internet sitesi Kurumsal İletişim Departmanı tarafından sürekli takip edilmekte ve güncel tutulmaktadır.

4.5.2.24. Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ve bağlı ortaklıkları tüketici elektroniği ve beyaz eşya alanlarında üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler dâhil olmak üzere tüm üretim ve ticari faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ nin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi ve tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanarak risklerin merkezi bir yapıda yönetilmesi amacıyla 2012 yılından beri kurumsal risk yönetim politikası uygulanmaktadır (Vestel A.Ş.-2018 FR, s:139).

Hedef Belirleme	<ul style="list-style-type: none">• Stratejik planlama ve hedef belirleme süreçlerine risk yönetimi prensiplerinin dahil edilmesi• Belirlenen strateji ve hedeflerin şirketin risk iştahı ile uyumlu olması
Risk Tanımlama	<ul style="list-style-type: none">• Şirketin hedeflerini etkileyebilecek risk ve fırsatların tüm organizasyonun katılımıyla, koordineli bir şekilde ve ortak bir algı çerçevesinde ortaya çıkartılması
Risk Değerlendirme ve Doğal Risk	<ul style="list-style-type: none">• Risklerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşme durumunda şirkete olan etkilerinin değerlendirilmesi• Alınan aksiyonlar ve kontrol faaliyetleri öncesi riskin aldığı değer, yani doğal riskin tespit edilmesi
Aksiyonların Belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none">• Risk alma iştahı ve fayda/maliyet unsurları dikkate alınarak en uygun risk yanıtlarının (Riskin Kabulü, Riskin Transferi, Riskin Azaltılması, Riskten Kaçınma) verilmesi• Belirlenen yanıtlar doğrultusunda aksiyonların tespit edilerek risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesi
Artık Risk ve Aksiyon Plan Takibi	<ul style="list-style-type: none">• Alınan aksiyonlar sonrası riskin aldığı değer, yani artık riskin tespit edilmesi• Aksiyon planlarında belirtilen aktivitelerin tamamlanma sürecinin takip edilmesi
Risklerin Raporlanması ve Paylaşılması	<ul style="list-style-type: none">• Ortaya çıkarılan risklerin önceliklendirilerek Anahtar Risk Göstergeleri ile takip edilmesi• Uyan veren anahtar risk göstergeleriyle diğer tüm risklerin kontrol noktaları gözetilerek ölçülmesi ve raporlanması• Tüm çalışmaların şeffaf bir şekilde paylaşılması ve Grubun tüm faaliyetlerinde risk bilinci ve kültürünün yerleştirilmesiyle birlikte risk yönetim sürecinin karar mekanizmalarının bir parçası olmasının sağlanması
SÜREKLİ İZLEME	

Şekil 38: Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ nin Kurumsal Risk Yönetim Politikası

Yukarıdaki Şekil-38’ e göre firmanın kurumsal risk yönetimi uygulama sürecini analiz edecek olursak (Vestel A.Ş.-2018 FR, s:140-142);

Hedef belirleme süreci: Vestel Elektronik’ in kurumun risk iştahıyla uyumlu olarak iki çeşit hedef belirleme unsuru vardır. Bunlar ana stratejiler ve temel stratejik hedeflerdir (Vestel A.Ş.-2018 FR, s:62-64).

1) Ana Stratejik Hedefler: Ana faaliyet alanları ve pazar potansiyeli yüksek yeni iş kollarına yatırım yaparak kârlı bir şekilde büyüme.

1.a) Pazar çeşitliliğini geliştirme: Ana ihracat pazarı olan Avrupa pazarı dışındaki bölgelerde büyümek ve bu pazarlara erişim sağlamak için satın alma, ortaklık, fabrika yatırımı ve sözleşmeli üretim gibi değişik yatırım alternatiflerini değerlendirmektir.

1.b) Müşteri ve ürün çeşitliliğini artırma:

- Orta ve üst segment ürün satışlarını artırmak,
- Optimum Denge Modeli bazında üretim yapılan müşteri portföyündeki A markalı müşterilerin payını yükseltmek,
- Ürün çeşitliliğini geliştirerek pazar payını artırmak:
 - Tüketici elektroniği alanında, daha yüksek kârlılığa sahip, son görüntü teknolojilerini içeren üst segment ve büyük ekran TV satışlarının artırılması, beyaz eşyada ürün yelpazesinin genişletilerek daha da zenginleştirilmesi, Avrupa pazarında mutfak üreticileri kanalında yeni müşteri kazanımları ile ankastre ürün satışlarının artırılması,
 - A markalı üreticiler arasında yükselen “outsourcing” eğiliminden daha fazla pay alınması,
 - Enerji verimliliği, su tasarrufu, nesnelerin interneti konularında sürekli çalışmalar yaparak ve mevcut ürünler ile pazarın beklentilerini en iyi şekilde karşılayarak müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılması

2) Temel Stratejik Hedefler: Sürdürülebilir bir büyüme ile gelir ve kârlılık artışı sağlayarak hissedarları için değer yaratmaktır.

2.a) Markalı büyüme: Türkiye pazarında, marka imajını, dağıtım ve satış ağını ve satış sonrası hizmet kalitesini güçlendirerek pazar payını artırmaktır.

- Portföyünde bulunan bilinirliği yüksek bölgesel markalar ve lisansı alınan global markalar ile Avrupa pazarındaki konumunu güçlendirmek ve markalı satışlarını artırmak,
- Avrupa pazarı ve diğer pazarlar için marka lisanslama iş birliklerini değerlendirerek markalı büyümeye ivme kazandırmak,
- Yakın pazarlardaki faaliyetlerini geliştirerek bu ülkelerdeki pazar konumunu güçlendirmek,

2.b) Gelişmekte olan kullanım alanlarına ve yenilikçi ürünlere yatırım yaparak pazar payı kazanma: Tüketici elektroniği, dijital ürünler ve bilişim sektörlerinde,

tasarımını ve üretimini gerçekleştirdiği ürünler ile benzer teknolojiye sahip, farklı kullanım alanları olan yeni ürünler geliştirmektedir.

a) Risk tanımlama süreci: Kurumun stratejik hedeflerine göre oluşturulan kurum vizyonu; operasyonel etkinliğin, büyümenin ve mevzuatsal uyumun sağlanması ile tüm taraflar için sürdürülebilir bir değer oluşturmak olarak tanımlanmaktadır. Bu vizyon doğrultusunda Kurumsal Risk Yönetim Bölümü tarafından hazırlanmış olan risk raporu, Riskin Erken Saptanması Komitesine sunularak kurum hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek 6 ana risk unsuru tanımlanmıştır. Bu riskler şu şekildedir:

a.1) Stratejik Riskler: İç ve dış etkenlerin doğru bir şekilde gözlem yapılamaması, güncel olmayan iş modeli tanımlaması ve kullanımı, iş portföyünün doğru olarak belirlenememesi, örgütsel yapının etkinliğinin sağlanamaması, performans ölçütlerinin iş stratejileri ile tutarsız olması, kaynak tahsisinin yetersiz olması ve benzeri sebepler ile firmanın stratejilerinin yetersiz olması, rekabetçi kalamaması ve hedeflerine ulaşamamasıdır.

- Stratejik riskler kategorisine örnek olarak çevre analizi, iş modeli ve portföyü, organizasyonel yapı, kaynak tahsisi ve planlama gibi riskler yer almaktadır.

a.2) Sektöre İlişkin Riskler: Üretim ve tüketim davranışlarına bağlı olarak kısa ve uzun dönemde oluşan arz ve talep değişimlerine yönelik uyum gecikmelerinden oluşmaktadır. Bu değişimler fiyat öngörülebilirliği üzerinde etkilidir. Ayrıca sektörel riskler arasında iklim değişikliklerine bağlı olarak sektörel yönelimlere uyumun sağlanamaması da yer almaktadır.

a.3) Finansal Riskler: Kurumun finansal pozisyonunun yeterli olmaması, kur, faiz, kredi ve diğer finansal belirsizlik ve dalgalanmaların ortaya çıkması ve bu gelişmelerin şirketi olumsuz yönde etkilemesi ve yeterli likiditenin sağlanamamasıdır.

- Finansal riskler kategorisine örnek olarak; faiz, kur, sermaye, finansal türev enstrümanları, emtia fiyatları, likidite, nakit akımı yönetimi ve alacak tahsilâtına ilişkin riskler yer almaktadır.

a.4) Operasyonel Riskler: Kurumun iş modelinin; müşteri memnuniyetinin ve kurumun kalite, maliyet ve zamana ilişkin performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi aşamalarında operasyonel verimliliğin ve sürekliliğin sağlanamamasıdır.

- Operasyonel riskler kategorisine örnek olarak; tedarik, kapasite, iş kesintisi, müşteri memnuniyeti, insan kaynakları, çevre sağlığı ve güvenliği, bilgi

sermayesi, yetkilendirme, bilgi işlem ve teknoloji, kontrat yükümlülükleri, fiyatlama, finansal raporlama ve bütçe vb. karar alma ve raporlama süreçlerine ve suiistimallere ilişkin riskler yer almaktadır.

a.5) İtibar Riski: Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye, topluma ve iç ve dış paydaşlara olumsuz olarak etki etmesidir.

a.6.) Dış Çevre Riskleri: Kurumun iş modeli ile bu modeli belirleyen genel hedefleri ve stratejileri harekete geçiren temel değerlerin devamlılığını etkileyebilecek dış etkenlerin ortaya çıktığı durumlardır.

- Dış çevre riskleri kategorisine örnek olarak; sermayeye erişim, hissedar ilişkileri, doğal felaketler, rekabet, müşteri istek ve beklentileri, finansal piyasalar, piyasa duyarlılığı, sektörel riskler, hukuksal riskler ve yasal düzenlemelere uyum, politik durum ve teknolojik yeniliğe ilişkin riskler yer almaktadır.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Riskin erken saptanması komitesinin, ayrıntılı ve yazılı olarak düzenlenmiş çalışma esasları doğrultusunda;

- ✓ Yüksek seviye risk değerlendirmesi yapılmış, stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda şirket için kritik öneme sahip risklere ait envanter çıkarılmıştır.
- ✓ Riskler mevcut kontrol ve önlem faaliyetlerinin etkinlik performansı dikkate alınmadan (Doğal Risk) ve dikkate alındıktan sonra (Artık Risk) olmak üzere 2 farklı şekilde değerlendirilmiştir.
- ✓ Risk raporlarında yer alan doğal ve artık riskler, 4'lü risk skalasına (Kabul Edilebilir, Kontrol ile Kabul Edilebilir, Arzu Edilmeyen, Kabul Edilemez) göre değerlendirilmiştir.
- ✓ Risk raporlarında yer alan sektör ve şirket bazlı riskler, COSO risk taksonomisine göre 9 adet ana risk başlığı (Dış Çevre, Operasyonel, Yetkilendirme, Bilgi İşlem ve Teknoloji, Dürüstlük/Bütünlük, Finansal, Süreç/Operasyonel, Raporlama ve Stratejik) temel alınarak gruplandırılmıştır.
- ✓ Değerlendirmeler sonucunda, risklerin genel olarak; Dış Çevre, Operasyonel, Finansal ve Stratejik ana risk başlıkları altında toplandığı görülmüştür.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Risk envanterleri ve Kurumsal Risk Yönetimi Bölümü araştırmaları sonucunda, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin

uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla risk raporları hazırlanarak yönetim kuruluna sunulmuştur. Söz konusu bu raporlar şu şekildedir:

- O yıla ilişkin öngörü ve beklentiler,
- Finansal veriler ışığında genel ekonomik görünüm,
- Küresel ticaret savaşları,
- Olumsuz seyreden finansal ve ekonomik göstergeler,
- Ekonomik kriz dönemi risk ve
- Beyaz eşya ve elektronik sektörü riskleri raporu' dur.

Risk önceliklendirilmesi sırasında, beyaz eşya ve elektronik sektörü riskleri konusunda hazırlanan raporda, risklerin etki ve olasılıkları değerlendirildiğinde “Beyaz Eşya ve Elektronik Sektörü Riskleri Anketi” sayesinde; risklerin ortak bir algıyla yönetilmesi ve değerlendirilmesi adına öncelikli olarak üst yönetimle paylaşılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Risklerin analizi ve değerlendirilmesi yapıldıktan sonra önceliklendirilen risk türlerine göre kurum aksiyon planlarını oluşturmaktadır. Bu aksiyon planları şu şekildedir:

d.1) Stratejik risklere karşı alınan aksiyon planları:

- Yeni yatırım kararlarına ilişkin olarak, ilgili Bölümlerin koordineli olarak fizibilite çalışmaları, fayda maliyet analizleri ve bütçe çalışmaları gibi faaliyetleri gerçekleştirmesi,
- Hukuksal, politik vb. risklerin yatırım öncesi ve sonrası gerektiğinde danışmanlık hizmetleri de alınarak değerlendirilmesi,
- Farklı ülke ve iş alanlarında yapılan yatırımların çeşitlendirilmesi,
- Yapılan yatırımların geri dönüş performansının takip edilmesi,
- Bayi, distribütör, online satış vb. dağıtım kanallarının aktif olarak kullanılması ve iş modeli olarak değerlendirilmesi,
- Kamu ve özel sektörde stratejik ortaklıklar kullanılarak yeni iş alanlarına girilmesi,
- Pazarlama ve satış anlamında yenilikçi stratejilerin belirlenmesidir.

d.2) Sektöre ilişkin risklere karşı alınan aksiyon planı:

- Vestel Elektronik mümkün olduğu kadar iş alanlarını çeşitlendirerek söz konusu risklerin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmaktadır.

d.3) Finansal risklere karşı alınan aksiyon planları:

- Alternatif finansman yöntemlerinin kullanılması,
- Bilanço aktif-pasif dengesinin sağlanması,
- Gerektiğinde çeşitli finansal korunma amaçlı türev ürünlerinin kullanılması,
- Stres testleri ve senaryo analizleri kapsamında, piyasa riski faktörlerindeki değişimlerin ve piyasa volatilitésinin Vestel Grubu'nun finansal durumuna etkisinin gözlemlenebilmesi ve olası risklerin azaltımı amacıyla stres testleri yapılması,
- Özkaynaklarda riskten korunma fonu içerisinde muhasebeleştirilen forward pozisyonlar için yapılan Riske Maruz Değer (RMD) çalışması ile %99 güven aralığında olası en kötü 1 ve 5 günlük gerçeğe uygun değer değişimlerinin hesaplanması,
- Şirket felsefesi gereği likiditesi yüksek varlıklar ile kapanamayacak finansman yüküne katlanmamaya özen gösterilmesi,
- Bütçe hedefleri ile gerçekleştirmelerin aylık olarak takip edilmesi ve gerektiğinde revizyonların yapılması,
- İlgili kâr hedefi ile gerçekleştirmelerin aylık olarak takip edilmesi ve gerektiğinde revizyonların yapılması,
- Alacakların sigortalanması ve çeşitli teminatların alınmasıdır

d.4) Operasyonel risklere karşı alınan aksiyon planları:

- İç denetim, mali denetim ve vergi denetimi birimlerinin tüm operasyonel faaliyetleri denetlemesi,
- Kurumsal Risk Yönetimi Bölümü'nün yapılan çalışmalar ile önemli olduğu kanaatine vardığı operasyonel riskleri, bilgi teknolojileri sistemi üzerinden anahtar risk göstergeleri aracılığıyla izlemesi ve gerektiğinde ilgili iş birimlerini risk seviyeleri hakkında bilgilendirmesi,
- Müşteri ürün ve servis ağı memnuniyetinin ölçülerek raporlanması ve takip edilmesi,
- Tüm Vestel Elektronik personeline, ilgili yönetmelikler doğrultusunda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin zorunlu eğitimlerin düzenli olarak verilmesi,
- Sigortacıların risk teftişleri sonrası grup şirketlerine sunduğu tavsiyelerin merkezi bir yapıda takibinin yapılması,
- Çevre sağlığı, paydaş güvenliği ve paydaş sağlığı ile ilgili olarak kanunen belirlenmiş standartlara uyum ile ilgili politika ve prosedürlerin takip edilmesi,

- Makine ve ekipmanın bakım ve onarımlarının kayıt altına alınması ve takip edilmesi,
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ile insan hakları, çevre, toplum, ahlak, yolsuzlukla mücadele gibi ilkelere uyum konusunda taahhütte bulunulması.

d.5) İtibar risklerine karşı alınan aksiyon planları:

- Şirketin tüm paydaşları ile çok yönlü, tutarlı ve sürekli iletişim sağlanması,
- Marka değeri ve güvenilirliğin korunması; stratejik iş hedefleri doğrultusunda tüm iletişim süreçlerinin bütünleşik bir şekilde yönetilmesinin sağlanmasıdır.

d.6) Dış çevre risklerine karşı alınan aksiyon planları:

- Doğal felaket veya acil bir durumda, alternatif lokasyonlarda, kritik sistemlerin, teknik altyapı ve tesislerin kurtarılıp, işlevselliğinin geri kazandırılması için gerekli planların hazırlanması, iş sürekliliği ve acil durum eylem planlarının düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- Doğal afetler ve terör olaylarına ilişkin riskler de göz önüne alınarak, şirket bünyesinde geniş bir sigorta kapsamı belirlenerek potansiyel risklerin sigorta şirketlerine transfer edilerek bunların olası maddi etkilerinin minimize edilmesi,
- Regülasyondaki değişimlerin, hukuksal davaların, vergi ihtilaflarının, fikri hakların ihlalinin, haksız rekabetin ve bunlara ilişkin risklerin şirket nezdinde ilgili tüm birimlerin koordineli bir şekilde iletişimi ile yönetilmesi,
- Belirli kısa vadeli rehabilitasyonlar yapılarak yeni teknolojilere entegrasyon çalışmaları yapılması,
- Olumsuz coğrafi ve iklim şartlarına uygun önlemler alınması,
- Kurumsal İletişim Bölümü'nün faaliyetleri ile tüm paydaşlarla açık, sürekli ve sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasıdır.

e) Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi' nin iki ayda bir Yönetim Kurulu' na rapor vermesi esastır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, yıl içinde yüksek seviye risk değerlendirmesi yapmış, stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda kurum için kritik öneme sahip risklere ait envanter çıkarmış ve risk envanterleri ile Kurumsal Risk Yönetimi Bölümü araştırmaları sonucunda altı adet Risk Raporu hazırlayarak Yönetim Kurulu' na sunulmuştur.

f) İletişim ve danışma süreci: Vestel, pay sahipleri ile olan ilişkilerini Yatırımcı İlişkileri Bölümü vasıtasıyla sürdürmektedir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve

kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Aracı kurumlar tarafından yurt içi ve yurt dışında düzenlenen 2 yatırımcı konferansına iştirak edilmiştir. Yatırımcılar ve analistlerle yüz yüze veya telekonferans yoluyla toplam 129 görüşme yapılmıştır. Dönem içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne e-posta ve telefon yolu ile gelen 200'e yakın bilgi talebinin tümü zamanında ve tam olarak yanıtlanmıştır. SPK düzenlemeleri uyarınca, kamuyu aydınlatma kapsamında toplam 52 adet özel durum açıklaması yapılmıştır. Özel durum açıklamalarının tamamı zamanında yapılmış ve eş zamanlı olarak internet sitesinde de yayınlanmıştır.

Şirketle ilgili yasal mevzuatın gerektirdiği her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiştir. Şirket, bilgilendirme politikası oluşturarak genel kurul bilgisine sunmuş ve kurumsal internet sitesinden kamuya ilân etmiştir. Ayrıca kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler mevzuata uygun bir şekilde sürekli güncellenmektedir. Uluslararası yatırımcıların karar almalarını sağlayacak bilgilerden yararlanabilmeleri için Türkçe ile aynı içerikte hazırlanmış İngilizce internet sitesi de mevcuttur.

Çalışanlar ile yöneticiler arasında periyodik toplantılar düzenlenerek çalışanların Şirket hakkında etkin olarak bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. Çift taraflı bilgi akışına önem verilmekte, üstten alta doğru bilgi akışının yanı sıra alttan üste bilgi akışının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Şirket içerisinde çalışanlar ile yöneticilerin bilgi paylaşımının artırılması için açık kapı sistemi uygulanmaktadır. Ayrıca çalışanların, Şirket içerisinde kullanılan internet sistemi vasıtasıyla sürekli olarak bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır.

Müşteri ve tedarikçilere yönelik olarak periyodik toplantılar düzenlenmekte, Şirkete ilişkin kendilerini ilgilendiren hususlarda tüm müşteri ve tedarikçiler bilgilendirilmektedir. Şirket müşteri memnuniyetini ölçmek üzere bayilerle belli aralıklarla toplantılar düzenlenmekte ve gerek görülmesi halinde bire bir veya toplu olarak ek toplantılar da düzenlenmektedir.

4.5.2.25. Yapı ve Kredi Bankası Anonim Şirketi Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Prosedürlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş., 1944 yılında, Türkiye' nin perakende bankacılık odaklı ilk ulusal özel bankası olarak kurulmuştur. Yapı Kredi, yurtiçi ve

yurtdışı iştirakleri tarafından desteklenen entegre bir finansal hizmetler grubudur. Yapı Kredi' nin bankacılık faaliyetleri perakende bankacılık (bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı ve kartlı ödeme sistemleri), kurumsal ve ticari bankacılık ile özel bankacılık ve varlık yönetimi altında yürütülmektedir. Kurumun operasyonları, portföy yönetimi, yatırım, finansal kiralama ve faktöringden oluşan yurtiçi iştirakleri ile Hollanda, Azerbaycan ve Malta' daki yurtdışı bankacılık iştirakleri tarafından desteklenmektedir.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.' nin, maksat ve mevzuu, Bankacılık Kanunu ve ilgili mevzuata aykırı olmamak ve yürürlükteki yasaların verdiği izin içinde bulunmak şartıyla gerçekleştireceği faaliyet alanları hakkındaki bilgiler aşağıdaki gibi sunulmuştur (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:111);

- Her çeşit bankacılık işlemleri yapmak,
- Mevzuatın izin verdiği her türlü mali ve iktisadi konularla ilgili teşebbüs ve taahhütlere girişmek,
- Yukarıdaki bentte yazılı işlerle ilgili olarak mümessillik, vekâlet ve acentelikler üstlenmek ve komisyon işlemlerini yapmak ve
- Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde her çeşit hisse senedi, tahvil ile diğer sermaye piyasası araçlarını almak ve satmaktır.

SAHA' nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.' nin 2018 yılı Faaliyet Raporundaki veriler analiz edilerek KRY sürecine uygun şekilde veriler bir araya getirilip aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Hedef belirleme süreci: Kurum *vizyonu*; finans sektörünün tartışmasız lideri olmaktır.

Kurum *misyonu*; uzun vadeli sürdürülebilir büyüme elde etmek, tüm menfaat sahipleri için değer yaratmak, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihi olmaktır.

Kurumun *stratejik hedefi* ise şu şekilde belirlenmiştir;

- En güncel teknoloji ve işine bağlı iş gücü grubu tarafından yürütülen iş modeliyle sorumlu bir büyüme sağlayan müşteri odaklı ticari bir banka olmak ve
- Güçlü bilançosunun desteğiyle, kârlılıkta sınıfının en iyisi olarak hissedarlarına sürdürülebilir getiri sağlamaktır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:14).

a) Risk tanımlama süreci: Yapı ve Kredi Bankası' nın risk yönetimi faaliyetleri, kurumun maruz kalabileceği riskleri uluslar arası yasal düzenlemeler göz önünde bulundurularak ulusal mevzuata uygun yöntemler ile solo ve konsolide olarak ölçmek, izlemek, raporlamak ve kontrol altında tutmak amacıyla Denetim Komitesi' nin

yönetimi altında 123 çalışan tarafından yürütülmektedir. Risk yönetimi, kredi riski, stratejik risk kontrol, piyasa riski, operasyonel ve itibar riski olmak üzere dört farklı risk kategorisinde tanımlanmakta ve takip edilmektedir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:93-95).

a.1) Kredi riski: Kurumun taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın sözleşme gerekliliklerine uymayarak yükümlülüğünü yerine getirememesini ve bu durumda oluşacak risk ve zararları ifade etmektedir.

a.2) Stratejik kontrol riskler: Yapı ve Kredi Bankası ile iştirakler ve bağlı ortaklıklarının grup bazında ortak bir risk kültürünü oluşturamamasıdır.

a.3) Piyasa riskleri: Banka' nın döviz kuru riskine maruz kalmasıdır.

a.4) Operasyonel risk ve itibar riski: Banka' nın operasyonel risk kayıpları ve kilit risk göstergeleri izlenmektedir.

b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi süreci: Yapı ve Kredi Bankası' nın risk yönetimi stratejisi; sürdürülebilir büyüme hedefi çerçevesinde risklerin uluslararası standartlara ve yerel düzenlemelere uygun yöntemler kullanılarak ölçümü ve risk-getiri dengesinin gözetilerek sermayenin maksimum seviyede kullanımı ve sürdürülebilir büyümenin bu denge çerçevesinde sağlanmasıdır. Banka' da risk yönetimi yaklaşımı, İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci ("İSEDES") gibi güçlü risk yönetimi tekniklerine ve geleceğe yönelik, risk profilinden oluşan bir planlama ve sermaye değerlendirmesine dayanmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:166).

Beklenmeyen olay ya da piyasalardaki bozulmalardan kaynaklanabilecek kayıplar yaşanması durumunda, Banka' nın faaliyetlerini devam ettirebilmesi için geleceğe yönelik bir sermaye planlama yaklaşımı benimsemiştir. Risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve kontrolü için en ileri düzeydeki uluslararası uygulamalardan faydalanılmaktadır. Riskin tanımlanması ve uygun ölçüm yönteminin tespiti süreci, ileri uluslararası uygulama örneklerinden esinlenilerek risk yönetiminin iyileştirildiği, iş evrimine paralel olarak Banka' nın kullandığı analizlerin güncellendiği dinamik bir yapıya sahiptir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:166).

Yapı ve Kredi Bankası, risk yönetimi politikası olarak kurum içinde her çalışanın risk yönetimine katılımını benimsemiştir. Söz konusu yönetmeliğe uygun olarak herhangi bir limit aşımı veya politika ihlalinde Banka yönetimi ve İcra Komitesi zamanında bilgilendirilmektedir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:167).

Yapı ve Kredi Bankası' nın operasyonel risklerle ilgili temel amacı, Banka ve iştirakler bazında operasyonel ve itibar risklerini tespit etmek, ölçmek ve azaltmaktır. Bu risk türleri altında Basel II' nin ileri ölçüm yöntemlerine uyum çalışmaları yürütülmektedir.

c) Risklerin önceliklendirilmesi: Yapı ve Kredi Bankası için belirlenen bütçe hedeflerine ulaşırken, faaliyetlerin maksimum seviyede gerçekleştirilmesi için bütçe süreci ile bütünleşmiş bir risk iştahı çerçevesi oluşturulmuştur. Bu çerçeve Banka' nın doğru risk pozisyonunu almasını sağlar. Bu risk iştahı, kabul edilebilir risk seviyesinde doğru risk pozisyonu alınarak Banka faaliyetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlamakta ve Banka yönetimi açısından kritik öneme sahip bir araç olmaktadır. Risk iştahı, riske duyarlı performans göstergeleri ile Banka' nın yönetim ve bütçe süreçlerine entegre edilmiştir. Risk iştahı göstergeleri, hedef, limit ve kritik eşikler Finansal Planlama ve Mali İşler Yönetimi ve Risk Yönetimi' nin ortak önerisi ile Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır. Söz konusu limit ve eşiklerin belirlenmesinde ekonomik koşullarda oluşabilecek muhtemel değişiklikler de göz önüne alınmaktadır. Belirlenen risk iştahı göstergeleri Banka' nın sermaye yeterliliği, risk, finansman, likidite ve kârlılık oranlarından oluşmakta ve üst düzey yönetim Banka' nın bu hedef ve kritik eşikler aralığında faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Kritik eşiklerin aşılması durumunda üst düzey yönetim tedbir almaktadır. Risk iştahı çerçevesinin etkin bir şekilde uygulanması için, ilgili birimler tarafından izleme ve üst düzey yönetime düzenli olarak raporlama yapılmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:166).

Piyasa riskinin ölçülmesi sürecinde riske maruz değeri, baz puan değeri (faiz hassasiyeti), kredi baz puan değeri (kredi spread hassasiyeti) içsel modeller vasıtasıyla hesaplanan risk metriklerini kullanmaktadır. Risk ölçütleri ürün, portföy ve hesap (bankacılık/ alım-satım) kırımlarında takip edilmektedir. Söz konusu içsel modelin sonuçları geriye yönelik testler kullanılarak performans testlerine tabi tutulmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:167).

Stres testleri; normal koşullarda gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleşmesi durumunda Banka' ya zarar verebilecek beklenmeyen olay ya da piyasalardaki değişimin Banka' ya etkisini değerlendirerek risk yönetimi, bütçe ve sermaye planlama süreçlerinde ileriye dönük bir bakış açısı sağlar. Banka, piyasa riski faktörlerindeki geçici ve sürekli bozulmaların sermaye ve gelir/ gider tablosu üzerindeki

etkilerini ölçmek ve sermaye planlaması yapmak amacıyla stres testlerine başvurmaktadır. Stres testi sürecinde senaryolar baz, orta ve yüksek stres ayırımında, ekonominin genelindeki olumsuz durumun risk faktörleri aracılığıyla Banka'nın ekonomik değeri üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlar. Fiyat hareketlerine ek olarak, Banka'nın elinde tutmuş olduğu gayrimenkuller, bağlı ortaklıkları vasıtasıyla karşılaştığı finansal yatırım riskleri gibi diğer önemli risk unsurları da sermaye planlaması ve stres testi süreçlerinde değerlendirilmektedir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:167).

d) Risklere göre çözümlerin oluşturulması ve uygulanması: Banka, bilanço içi ve dışı yükümlülüklerinden kaynaklanan piyasa risklerini yönetmek amacıyla Yönetim Kurulu tarafından yılda en az bir kez gözden geçirilen ve onaylanan içsel politika ve prosedürleri uygulamaktadır. İçsel politikalar, yasal otoritenin ilgili yönetmelikler ve iyi uygulama rehberlerinde belirtmiş olduğu prensipleri baz alarak, Banka'nın risk iştahı ve ihtiyaçları paralelinde riskleri tanımlama, ölçme, izleme ve raporlama görevlerini ve uygulayıcılarını belirlemekte, limit uygulamalarının Banka' da tahsis edilmesine zemin hazırlamakta ve risk iştahının aşıldığı durumlarda alınacak aksiyonlara rehberlik etmektedir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:166).

d.1) Kredi riskine karşı alınan aksiyon planları: Kredi risk yönetiminin başlıca amacı; etkili ve düzgün işleyen derecelendirme/skorlama modelleri, stratejileri ve süreçlerinin yardımıyla Banka'nın kredi riskini ölçmek ve azaltmak için tam zamanında reaksiyon gösterip gerekli önlemleri almayı sağlayacak aksiyon planlarını oluşturmaktır. Bu açıdan izlenilmesi ve uygulanması gereken aksiyon planları aşağıdaki gibidir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:94):

- ✓ Kurum genelinde mevcut olan ortak risk yönetimi anlayışının sürekliliği için Kredi Politikaları Yönetmeliği'nin etkin biçimde uygulanmasıdır.
- ✓ Kredi portföyünün daha az riskli sektörlere yönlendirilmesidir.
- ✓ Grup risklerinde aşırı yoğunlaşmadan kaçınılması ve mevcut yasal sınırlamalara kesinlikle uyulmasıdır.
- ✓ Daha iyi derecelendirme notuna sahip müşterilere odaklanmasıdır.
- ✓ Yüksek kredi riski ve itibar riski yaratacak işlemlerden kaçınılmasıdır.
- ✓ Ülke riskinin tesis edilmiş olan strateji, politika ve uygulama usullerine uyumlu bir şekilde yönetilmesidir.

- ✓ Bireysel krediler ve KOBİ kredilerinde yeni temerrütleri önlemek için gerekli tedbirlerin alınmasıdır.
- ✓ Etkin kredi risk yönetiminin tesis edilmesi için Banka Üst Yönetimi' nin kredi riski alanındaki tüm gelişmeler hakkında zamanında bilgilendirilmesidir.
- ✓ Perakende krediler için limit yönetim stratejilerinin yeniden tasarlanmasıdır.
- ✓ Tahsilât çalışmalarında sürekliliğin sağlanmasıdır.
- ✓ Tüzel kişiler arasındaki kredi işlemleri uyumlaştırmasının yönetilmesidir.
- ✓ Kredi stres testlerinin uygulanmasıdır.
- ✓ Kredi riski yasal süreçlerine katılım yapılmasıdır.

d.2) Stratejik risk kontrol yönetimi esasına göre alınan aksiyon planları

Yıllık İSEDES raporu, BDDK' nın İSEDES raporu hakkında rehber dikkate alınarak Stratejik Risk Kontrol Yönetimi tarafından hazırlanmakta ve Yönetim Kurulu onayına sunulmaktadır. Raporda temel olarak Banka' nın cari ve gelecek faaliyetleri açısından sermaye yeterliliğini muhafaza edebilmesi için, Banka' da risklerin ve sermayenin nasıl değerlendirildiği, yönetim yapısı ve uygulanan yaklaşımlar sunulmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:167).

Stratejik Risk Kontrol Yönetimi, kredi riski bütçesinin hazırlanması, takip edilmesi, raporlanmasını ve kredi karşılıklarının iş birimleri bazında konsolidasyonu ve raporlanmasını gerçekleştirmekte, kredi politikalarının risk iştahı paralelinde belirlenmesi, geliştirilmesi, güncellenmesi ve Banka ile iştirak ve bağlı ortaklıklarda da politikaların aynen uygulanmasının sağlanması, böylece politika uygulamaları hakkında Banka içi birimlere ve şubelere destek sağlanarak grup bazında ortak bir risk kültürü oluşturulmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:174).

Kredi ve teminat alanında oluşturulan aykırılık raporlarının düzenli testlerini yaparak veri kalitesinin düzeltilmesi ve iyileştirilmesi için aksiyon planları oluşturulmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:174).

Banka kredi riski değerlendirmesi ve varlık kalite trendleri ile ilgili muhtelif ve kapsamlı yoğunlaşma ve tahminlerinin hazırlanmasını takip ederek Banka' nın risk profilinin ölçülmesi için gerekli hesaplamaları gerçekleştirmekte, ülke riskinin tanımlanmasını sağlamakta ve kredi risk değerlendirmesi kapsamında kapsamlı yoğunlaşma raporlarını hazırlamaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:174).

Yönetim Kurulu, Banka' nın stratejik hedeflerini her yıl gözden geçirmektedir. Banka' nın yıllık bütçesi Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır. Yıl içerisinde yapılan her Yönetim Kurulu toplantısında aylık bazda hedeflere kıyasla gelişim ve Banka' nın performansı gözden geçirilmektedir. 3 aylık dönemler itibariyle temel performans göstergeleri ve sektöre kıyasla Banka' nın gelişimi de detaylı olarak Yönetim Kurulu tarafından incelenmektedir (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:85).

d.3) Piyasa risklerine karşı alınan aksiyon planları

Banka ticari faaliyetleri kapsamında maruz kaldığı piyasa risklerini türev enstrümanlar vasıtasıyla azaltmakta ve riskten koruma muhasebesi uygulamasıyla risklerin sermaye üzerindeki etkilerini kontrol altına almaya çalışmaktadır. Kur riskine ilişkin muhafazakâr bir yaklaşım sergileyerek ana bankacılık faaliyetlerinde kaynaklanan artık pozisyonları yönetmek amacıyla döviz pozisyonu tutmakta ve gün sonu pozisyonlarını asgari seviyede yönetmektedir.

d.4) Operasyonel ve itibar risklerine karşı alınan aksiyon planları

- ✓ Senaryo analizleri yapılmakta ve riski azaltıcı risk bazlı sigorta yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Her yıl, destek hizmetlerinin ve yeni ürünlerin risk değerlendirmesi yapılmaktadır.
- ✓ Bilişim teknolojilerinin risk haritası çıkarılmaktadır.
- ✓ Operasyonel risk, itibar riski ve iş sürekliliği alanında gerçekleştirilen çalışmalar Denetim Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu' na çeyrek dönemlerde sunulmaktadır.

e) **Sürecin sürekli takip edilmesi ve gözden geçirilmesi:** Denetim Komitesi, Banka' nın yerel kanunlar ve mevzuata uygun olarak idare edilmesi fonksiyonunun yerine getirilmesine destek sağlamaktadır. Kurul, üç ayda bir veya Banka' nın ihtiyaçları doğrultusunda toplanmaktadır. Denetim Komitesi, 2018 yılı boyunca gerekli çoğunluk ve karar yeterlilik sayısı sağlanarak 4 kez toplanmıştır. Denetim Komitesi en az altı ayda bir Yönetim Kurulu' na rapor sunmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:84).

Piyasa risk yönetimi kapsamında içsel modeller vasıtasıyla yapılan ölçümler, Banka üst düzey yönetimi ile Hazine, Finansal Raporlama ve Kredi İzleme birimlerine günlük olarak raporlanmakta, Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi' ne ise aylık olarak sunulmaktadır.

Stres test çalışmaları, üst düzey yönetimin aktif katılımı ile gerçekleştirilmekte, stres testinin Banka'nın genel risk profiline etkisi raporlanmaktadır. Üst düzey yönetim, stres test senaryosunun oluşturulması ve sonuçların analiz edilmesi sürecine, senaryo kapsamının ve yaklaşımın belirlenmesi, gerekli yönlendirmelerin yapılması, sonuçların ve önerilen aksiyon planının değerlendirilmesi vasıtasıyla dâhil olmaktadır. Stres senaryoları, güncel makroekonomik tahminler ve kriz senaryoları baş ekonomist gözetiminde Analitik Modelleme ve Makroekonomik Araştırma Birimi tarafından hazırlanmaktadır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:85).

Banka'nın operasyonel ve itibar riskleri her yıl gözden geçirilerek gerektiğinde güncellenmekte ve Yönetim Kurulu onayına sunulmaktadır.

f) İletişim ve danışma süreci: Banka'nın pay sahipleri ile ilişkileri, Uyum ve İç Kontrol Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı İştirakler ve Hissedarlarla İlişkiler bölümü ve Finansal Planlama ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı'na (CFO) bağlı Yatırımcı İlişkileri bölümü aracılığıyla yürütülmektedir. Bölüm başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamaktadır. Banka'nın pay sahipleri ile ilişkiler kapsamında Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından 300'e yakın yatırımcı toplantısı, 15'e yakın analist toplantısı, 100'e yakın telekonferans gerçekleştirilmiş; 13 adet konferans ve 7 adet roadshow'a gidilerek mevcut ve potansiyel yatırımcılarla görüşülmüş ve pay sahiplerinin güncel gelişmeler konusunda daha iyi bilgilendirilmeleri sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, yıl içinde 4 kez çeyreksel finansal sonuçlar konusunda bilgi vermek üzere telekonferans yoluyla sunum yapılmış, analist ve yatırımcılardan gelen sorular, üst yönetim tarafından yanıtlanmıştır (Yapı ve Kredi-2018 FR, s:74).

Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak Banka'nın kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, Banka'ya ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından İngilizce olarak da hazırlanmıştır (SAHA-2017 KYKD, s:12).

4.5.3. Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya konu edilen 38 firmada hem 2017 ve 2018 yıllarına ait faaliyet raporları hem de SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. firması tarafından aynı yıllar içerisinde yapmış oldukları derecelendirme sonuçlarını Kurumsal Risk Yönetim Süreci uygulama aşamaları temel alınarak içerik analizi yöntemine göre değerlendirilmiştir.



Grafik 21: Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetim Uygulama Süreci



Grafik 22: Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Süreci Dağılım Oranları

Grafik-21 ve Grafik-22 incelendiğinde, araştırılan 38 şirketten; % 66' lık bir oranla kurumsal risk yönetim süreci aşamalarının tamamını kurumlarında aktif bir şekilde kullanan şirket sayısının 25 olduğu, buna karşın %34' lük bir oranla şirketlerinde risk yönetim uygulamalarının var olmasına rağmen kurumsal risk yönetim süreci aşamalarının tamamını uygulamayan şirket sayısının ise 13 olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumsal risk yönetim sürecini aktif şekilde uygulayan 25 firmanın faaliyet alanları ise şu şekildedir: Banka, Gıda, Holding ve Yatırım İştirakleri sektöründen 3' er firma olmak üzere toplamda 9 firma; Faktoring, Beyaz Eşya ve Elektronik, Enerji, Sigorta, Otomotiv sektöründen 2' şer firma olmak üzere toplamda 10 firma; Teknoloji,

İnşaat, Haberleşme, Ulaştırma, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları ve Savunma Sanayi sektöründen ise 1' er firma olmak üzere toplamda 6 firmadan oluşmaktadır.

Kurumsal risk yönetim süreci içerik analizinde yer almayan 13 firmanın analize dâhil edilmeme sebeplerinin özeti şu şekildedir:

1.) Akiş G.Y.O., Akmerkez G.Y.O. ve Aksa Akrilik Kimya A.Ş.' nin, Akkök Holding bünyesinde risk yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmekte olmasından dolayı içerik analizi için gerekli veriler faaliyet raporlarında bulunamamış ve analiz kapsamı içerisine alınmamıştır.

2) Migros A.Ş., Anadolu Grubu bünyesinde risk yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmekte olmasından dolayı içerik analizi için gerekli veriler faaliyet raporlarında bulunamamış ve analiz kapsamı içerisine alınmamıştır.

3) Pınar Süt, Pınar et ve un A.Ş. firmaları ise Yaşar Holding Topluluğu bünyesinde risk yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmekte olmasından dolayı içerik analizi için gerekli veriler faaliyet raporlarında bulunamamış ve analiz kapsamı içerisine alınmamıştır.

4) Hürriyet A.Ş., Park Elektrik A.Ş., Türk Pyrsman A.Ş., Pasha Bank A.Ş., Süttaş, Tofaş ve Türkiye Şişe ve Cam A.Ş.' nin risk yönetim süreçleri olan risk tanımlama, risk değerlendirme, risklerin ölçülmesi ve önceliklendirmesi, risklere karşı alınan önlemler hakkında gerekli veriler, firmaların faaliyet raporlarında kapsamlı ve sistematik bir şekilde oluşturulmadığından dolayı analiz kapsamı içerisine dahil edilmemiştir.

Sonuç olarak; 25 firmanın faaliyet raporları incelendiğinde KRY sürecinin tüm aşamaları uygulanırken, 13 firmanın faaliyet raporları incelendiğinde bu aşamaların ya detaylandırılmadığı ya da veri analizi yapabilecek yeterli bilginin olmamasından kaynaklı değerlendirme kapsamına alınmadığıdır.

Kurumsal Risk Yönetim sürecini uygulayan 25 işletmenin risk yönetim uygulamaları hakkında elde edilen veriler ışığında işletmelerin genel olarak durum tespitleri yapılmıştır. Buna göre;

➤ TTK ve SPK Kanun hükümlerine göre 2012 yılında borsaya kote olan bütün işletmelerin "Risklerini erken saptamaları ve yönetebilmeleri" için uzman bir komite kurmaları zorunluluğu getirilmesinden itibaren kurumsal risk yönetim uygulama süreleri ortalama yaklaşık 4 ile 7 arasında değişmektedir. Bütün sonuçlar incelendiğinde ise bu işletmelerin risk yönetimleri konusunda kurumsal risk yönetiminin üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan ve günümüzün en iyi

uygulamalarını gerçekleştiren kurumlar arasında yer aldıkları görülmektedir. Risk yönetimi, kurum yöneticileri tarafından sahiplenilerek kurumsal risk yönetimi yaklaşımının kurum geneline yayılması sağlanmıştır. Böylece yönetim kurulu tarafından stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmiş risk yönetim süreçleri ile iş modelleri bütünleştirilerek riskler ile ilgili bilgi ve iletişimin temelleri atılmakta ve paydaşlara (hissedarlara) değer yaratan temel unsurlarla birlikte bağlantı sağlanmış olmaktadır.

- Kurumsal risk yönetim sürecini uygulayan işletmelerde “Riskin Erken Saptanması Komitesi” veya bu komitenin tüm sorumluluğunu taşıyan risk yönetim birimleri oluşturularak, komite üye sayısının en az iki olması zorunluluğu sebebiyle ortalama kişi sayısı 2 ile 4 arasında değişmektedir.
- İşletmeler, risk yönetim süreci çalışmaları sırasında kurum misyon ve vizyon amaçları doğrultusunda belirlemiş oldukları kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek riskleri azaltmayı ve bunları fırsata çevirebilmek için hazırlanmış yol haritaları ve projeleri bulunmaktadır.
- Risklerin tanımlanması aşamasında Türkiye gibi kırılgan bir piyasa yapısına sahip ülkede en çok dikkate alınan ve önceliklendirilen risk türünün en başında finansal riskler gelmekte olup daha sonra operasyonel riskler, stratejik riskler ve diğer risk türleri takip etmektedir. Bunun sebebi, finansal risklerin yönetiminde kullanılan yöntemlerin ve tahminlerin operasyonel ve stratejik risklerin tahmin edilmesinden daha kolay olması, daha gerçekçi olması ve rasyo analizleri yapılarak daha objektif verilere ulaşılabilmesidir.
- Kurumsal risk yönetim sürecinin kurum genelinde yaygınlaştırılması ve ortak bir risk kültürü oluşturulması amacıyla 25 firmada çeşitli ölçeklerde değerlendirme ve analiz çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmalar sayesinde kurum içinde ve dışında meydana gelebilecek risklerin olasılık analizleri ve risklerin gerçekleşmeleri halinde ise kuruma verecekleri olumlu veya olumsuz potansiyel etkilerinin dikkate alınması amaçlanmaktadır.
- Ayrıca periyodik olarak kurum çalışanları ile yöneticiler arasında toplantılar düzenlenerek kurum faaliyetleri ve faaliyetlerden doğabilecek riskler hakkında bilgilendirme çalışmaları yaparak kurum içinde ortak risk kültür yapısı oluşturulmuştur.

- Bazı işletmelerde karar destek süreçlerine yardımcı olacak SAP ve ERP gibi yazılım programları kullanılarak kurum iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktadırlar. SAP ve ERP sistemi, kurumun bünyesindeki tüm süreçlere entegre edilmiş faal bir teknolojik karar destek sistemidir. Bu sistem sayesinde faaliyet sonuçları anında takip edilerek, insan hatalarını ortadan kaldırırken, riskin erken teşhis edilmesi sağlanmış ve iç kontrol sisteminin etkinliği de artırılmış olacaktır.
- Bazı işletmelerde maruz kalınan risklerin olumsuz yöndeki potansiyel etkilerini azaltarak bunların olumlu yönde birer fırsata dönüştürebilecek risk yönetim aksiyon planlarını geliştirmekte oldukları sonucuna varılmıştır.
- Muhtemel risklere karşı alınan aksiyon planları sayesinde risk yönetim süreci sistemli bir şekilde takip edilmekte ve yürütülmektedir. Riskin erken saptanması komitesi, yıl içerisinde yaptığı düzenli toplantılar sayesinde olası risklerinin erken teşhis edilmesinde ve risklere yönelik aksiyon planlarının oluşturulmasında Yönetim Kurulu' na raporlamalar sunmaktadır.
- Kurumların her biri, pay sahipleri ile olan ilişkilerini, iletişimlerini ve bilgi akışını sağlayabilecekleri, hissedarların haklarının korunması ve kullanılmasını kolaylaştırabilecekleri bir "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" nü kurum bünyesinde oluşturulmuşlardır. Böylece, kurumun aracı kuruluşlar, mevcut yatırımcılar ve analistlerle olan ilişkilerini yönetebilmeleri sağlanmaktadır.
- Kamunun aydınlatılmasında, kurumların her birine ait internet siteleri aktif olarak kullanılarak buradaki bilgiler sürekli güncellenmekte olup uluslararası yatırımcılar için ayrıca İngilizce olarak da hazırlanmaktadır.
- Yönetim Kurulları, işletmelerin ayrıntılı ve kapsamlı faaliyet raporlarını, kamuoyu ile paylaşarak kurum faaliyetleri konusunda kamuoyunun tam ve doğru zamanda bilgilere ulaşmalarını sağlayabilecek bir şekilde hazırlamışlardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Ulusal ve Uluslararası iş dünyası arenasında yaşanan sürekli değişimler, teknolojik ilerlemeler, küreselleşmeyle birlikte yaşanan ve artan rekabet sebebiyle birçok kurumun maruz kaldığı ve olası risklerini iyi yönetememeleri halinde bu kurumların günümüzde ayakta kalma veya faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından şanslarını giderek azaltmaktadır.

2018 yılı, yalnızca Türkiye’ de değil, aynı zamanda tüm Dünya ülkeleri için de zorlu geçen bir süreç olmuştur. Gelişmiş Ülke Merkez Bankalarının özellikle de ABD Merkez Bankası olan FED’ in 4 kez aldığı faiz artırım kararları gibi parasal sıkılaştırma politikaları sebebiyle küresel ölçekte yüksek faiz oranlı ve düşük likiditeye sahip para politikasının uygulanması, küresel piyasalarda yaşanan dalgalanmalar, aralarında Türkiye’ nin de bulunduğu gelişmekte olan birçok ülkenin para birimlerinde ciddi değer kayıplarının yaşanmasına neden olmuştur. Bu durum kurumsal olan şirketlerin finansal risklerine yol açan bilanço ve nakit akışları üzerindeki olumsuz yöndeki etkilerini daha da arttırmaktadır. Finansal koşulların daralması ve kaynak maliyetlerindeki artışlar sebebiyle şirketlerin ekonomik faaliyetlerini de kısıtlamaktadır.

Ayrıca, ABD ve Çin arasında günümüze kadar devam eden ticaret savaşları, Brexit sürecindeki yaşanan belirsizlikler, Orta Doğu’ daki jeopolitik gelişmeler, ülkelerin küresel ölçekte yaşamış olduğu göç sorunları, ticareti sınırlayan korumacı politikalar (ek gümrük vergileri) ve Türkiye’ de iç piyasalarda meydana gelen kur ve faizlerdeki dalgalanmalar sebebiyle ülke ekonomisinin büyümesinde yavaşlama göstererek birçok kurumun da olumsuz yönde etkilenmesine yol açmıştır.

Riskler, geleceğe dair bir olgu olup bünyelerinde daima bir belirsizlik durumu hâkim olmaktadır. İşletmeler, kurum içinden veya dışından kaynaklanabilecek risklerini, daha önceden kesinleştirebilecekleri veya net bir şekilde tahmin edebilecekleri imkânları olmamasından dolayı risklerini yönetebilmeleri konusunda zorlanabilmektedirler. Ayrıca işletmelerde, yönetim kurulu tarafından, stratejik hedef ve amaçların belirlenmesi sürecinde, risklerin değerlendirilmesinde ve bu risklere karşı alınacak aksiyon planlarının uygulanması konusunda, insan doğası gereği olumlu veya olumsuz yargılarından kaynaklanabilecek riskler de mevcut olacaktır. Bu yüzden kurumsal risk yönetimi, işletmelere risklerini yönetebilmeleri hususunda yüzde yüz mutlak bir güvence sağlamak yerine makul bir oranda güvence vermektedir.

İşletmeler, küresel anlamda meydana gelen ve bütün ülkeleri etkileyen finansal risk, stratejik risk, operasyonel risk, itibar riski, bilgi teknolojileri riski, dış çevre riski ve uyum riskleri vb. gibi birçok türüyle karşı karşıya kaldığı riskler için örgüt yapılarında farkındalık oluşturmalarıdır. Bu risklerin, Kurumsal Risk Yönetim Süreci uygulamalarına göre etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda sadece stratejik hedeflerine ulaşmaları için bir ihtiyaç olmadığının, bunun daha çok kurum açısından bir zorunluluk olduğu ve örgüt içerisinde ortak bir risk kültürü yapısının oluşturulması bilinciyle risklerini yönetmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle tüm riskler kurumun iş modelleriyle uyumlu bir hale getirilmeli ve kurum, stratejilerini bu riskleri göz önünde bulundurarak, belirledikleri ortamda kurum için istikrarlı bir sürdürülebilirlik politikası ve paydaşları için de değer yaratılmasına katkıda bulunacak bir şekilde değerlendirmelidirler.

Gerek kurumun ileriye yönelik istikrarlı sürdürülebilirlik politikası ve kurum hissedar değerinin yaratılması olsun, gerekse ülke ekonomisinin gelişimini ve büyümesinin sürekliliğinin sağlanması için Türkiye’ de kurumsal risk yönetim kavramının yaygınlaştırılması ve risklerin yönetilmesi konusunda kurumların bilinçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle, 30.12.2011 Tarihli ve 28158 Sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Tebliği’ ne göre borsa şirketlerinin kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini bu ilkelere uygun bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca 14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanmış olan Yeni Türk Ticaret Kanunu’ nda kurumsal yönetimin dört ilkesi olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerinin yasal olarak tüm işletmelerin temel ilkeleri olması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte, hisse senetleri borsada işlem görmekte olan kurumlara “Risklerini erken saptamaları ve yönetebilmeleri” için uzman bir komite kurmaları konusunda bir zorunluluk getirmiştir. Ancak TTK, küçük işletmelere komite kurmaları hususunu bir zorunluluk değil bir tavsiye niteliğinde işletmelerinde kurmaları önerisinde bulunmuştur. 2012 yılından günümüze kadar kurumsal risk yönetim sürecinin birçok kurumda uygulanmaya başlandığı ve giderek arttığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarımıza göre; kurumsallaşma bakımından 38 Anonim şirket üzerinde yaptığımız içerik analizinde %66’ lık bir yüzde oranla 25 şirketin artık risk

yönetim politikalarını kurumlarının bünyelerinde oluşturduklarını ve risklerini bu politikalarda belirledikleri aksiyon planlarına göre yönettiklerini göstermektedir. Geriye kalan %34'lük yüzde oranla 13 şirket ise risk yönetimlerini ya bağlı oldukları ana holdingler bazında yönetmektedirler ya da detaylı bir şekilde henüz risk yönetim politikalarını oluşturamadıkları görülmüştür. Bu 13 Anonim Şirket' in ise % 18' lik kısmı olan 7 firma Holding bazında riskleri yönetilmektedir. % 16' lık kısmı ile 6 firma ise risk yönetimleri mevcut olmasına rağmen kurumsal risk yönetim süreci uygulamalarına yönelik açık, detaylı ve kapsamlı bir şekilde yönettiklerine dair faaliyet raporlarında bahsedilmemesi, kurumların analiz değerlendirme kapsamında veri yetersizliğine sebep olmuş ve araştırma analizi kapsamı dışında bırakılması açısından uygun görülmüştür.

Bu tezin hazırlanmasındaki amaç ise Türkiye' de kurumsal risk yönetimine olan farkındalığın giderek daha fazla artırılmasının sağlanması ve ülkemizde sadece büyük yapıda kurumsallaşmış Holding' ler ve Anonim Şirketler' in değil aynı zamanda kurumsallaşmaya yönelik adımlar atmayı planlayan KOBİ' lerinde Kurumsal Risk Yönetim Süreci uygulamalarını benimsemeleri sayesinde gerek işletmeler için gerekse ülke ekonomisine büyük katkılar sağlayacağını vurgulamaktadır. Bu bakış açısıyla birlikte; kurumsal risk yönetimi hakkında yapılan bilimsel çalışmaların, Türkiye' de kurumsal risk yönetiminin geleceğine dair bir umut vaat etmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

- Babuşcu, Şenol, “**Bankalarda Risk Yönetimi: Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde**” Akademi Consulting & Training Yayınevi, Ocak-2000, Ankara
- Barrett, Pat, “**Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM)**” Haziran-2003, Australian National Audit Office’s (ANAO) Publications
- Bolgün, K. Evren ve Akçay, M. Barış, “**Risk Yönetimi, Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları**” Scala Yayıncılık, 2009, 3. Baskı, İstanbul
- Carroll, L. Roberta ve Norris, A. Gisele, “**Enterprise Risk Management In Health Care: The Basics**” Risk Management Handbook For Health Care Organizations, 2005
- Çatıkkaş, Özgür, Okur, Mustafa ve Balkan, İsmail, “**Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması**” Türkiye Bankalar Birliği, G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., 2012, Yayın No:287, İstanbul
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Almaçık, Ümit, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**” Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Ekim-2013, Yayın No:2966, 3. Baskı, İstanbul
- Kızılboğa, Rüveyda, “**Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim- İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi**” T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını, 2013, 1. Baskı, İstanbul
- The Orange Book, “**Management Of Risk- Principles And Concepts**” HM TREASURY, Ekim- 2004

MAKALELER ve DERGİLER:

- Akçakanat, Özen, “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci**” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2012, C.4, S.7
- Akın Acuner, Şebnem, “**Etkili Bir Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları**” Milli Prodüktivite Merkezi Karadeniz Bölge Müdürlüğü, Active Dergisi, Mart-Nisan 2005
- Altuntas, Muhammed, Berry-Stölzle, R. Thomas ve Hoyt, E. Robert, “**Implementation Of Enterprise Risk Management: Evidence From The German Property-Liability Insurance Industry**” The Geneva Papers On Risk And Insurance, 2011, S.36

- Beasley, S. Mark, Clune, Richard ve Hermanson, R. Dana, “**Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis Of Factors Associated With The Extent Of Implementation**” Journal Of Accounting And Public Policy, 2005, S.24
- Bozkurt, Cevdet, “**Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim**” Denetim Dergisi, 2010, S.4
- Collier, Paul, Berry, J. Anthony ve Burke, T. Gary, “**Risk And Management Accounting: Best Practice Guidelines For Enterprise-Wide Internal Control Procedures**” Research Executive Summaries Series, 2006, S.2, No.11
- D’arcy, Stephen, “**Enterprise Risk Management**” Forthcoming In The Journal Of Risk Management Of Korea, Mayıs-2001, S.12, No.1
- Davenport, W. Edgar, Bradley, L. Michelle, “**Enterprise Risk Management: A Consultative Perspective**” Advanced Risk Management Services Of Willis North America, 2000
- Deloach, James, “**Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas**” The MIS Super Strategies Conference, 26-29 Nisan-2005, Las vegas- Nevada
- Derici, Onur, Tüysüz, Zekeriya ve Sarı, Aydın, “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması**” Sayıştay Dergisi, 2007, S.65 (Özel)
- Donwa, Pat ve Ibadin, O. Peter, “**Building Shareholder Value: Adoption Of Enterprise Risk Management Approach**” Department Of Accounting, University Of Benin, Journal Of Research In National Development, Haziran-2010, C.8, No.1
- Economist, “**Enterprise Risk Management In Financial Services Organizations**” Intelligence Unit, Temmuz-2008
- Emhan, Abdurrahim, “**Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler**” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, C.23, S.3
- Ertan, Yasemin, Arsoy Poroy, Aylin ve Kılınçarslan Bora, Tuba, “**Kurumsal Risk Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye Örneği**” Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim-2017, S.76
- Florio, Cristina ve Leoni, Giulia, “**Enterprise Risk Management And Firm Performance: The Italian Case**” The British Accounting Review, 2017, S.49
- Güler, Alptuğ ve Arkın, Ali Kasım, “**COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine Kontrol Öz Değerlendirme Yaklaşımıyla Bakış ve Bir Kurum Uygulaması-I**” Denetim Dergisi, Eylül/Aralık 2018, S.18

- Güneş, Şule ve Teker, Suat, **“Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”** Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2010, S.11, İstanbul
- Ilgar, Tuğçe ve Erdoğan, Görkem, **“Kurumsal Risk Yönetimi Türk Kamu Yönetimine Nasıl Entegre Edilebilir?”** Denetışim Dergisi, Eylül/Aralık 2018, S.18
- Kaplancık, Önder, **“Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı”** TEKNOSA Bilgi Sistemleri Genel Müdür Yardımcısı, Arasta dergisi
- Kara, Suat ve Yereli, N. Ayşe, **“İç Denetimde Risk Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası- İmalat Sanayi Sektöründe Bir Uygulama”** Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan-2012
- Karakaya, Gencay, **“COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler”** Denetışim Dergisi, Eylül/Aralık 2018, S.18
- Kızılboğa, Rûveyda, **“Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri”** Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Kasım-2012,Yıl.4, S.7
- Koç, Selahattin ve Çelik, Asım, **“Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’ de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”** Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2015, C.16, S.2
- Kurt, Ganite ve Uysal Uçma, Tuğba, **“COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi Güncelleme Projesinin Getirdiği Yenilikler”** Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 2018, S.54
- Küçük Yılmaz, Ayşe, **“Application Of Analytic Network Process In The Enterprise Risk Management: An Example Of The Selecting Best Operator In The Airport Business”** European Journal Of Social Sciences, Ekim-2007, S.5, No.3
- Mikes, Anette, **“Enterprise Risk Management In Action”** The London School Of Economics And Political Science, E.S.R.C. Economic & Social Research Council, Ağustos-2005, S.35
- Ping, Teoh Ai ve Muthuveloo, Rajendran, **“The Impact Of Enterprise Risk Management On Firm Performance: Evidence From Malaysia”** Asian Social Science, 2015, C.11, S.22
- Özsoy, Mehmet Tahir, **“Yeni TTK ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi”** ISMMO Mali Çözüm Dergisi, Mart-Nisan 2012

- Quon, K. Tony, Zeghal, Daniel ve Maingot, Michael, “**Enterprise Risk Management And Firm Performance**” Procedia Social And Behavioral Sciences, 2012, S.62
- Simkins, Betty ve Ramirez, A. Steven, “**Enterprise-Wide Risk Management And Corporate Governance**” Loyola University Chicago Law Journal, Şubat-2008, S.39
- Soydemir, Suat, “**Modernizmin Karanlık Yüzü: Risk Toplumu**” Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2011, C.3, No.2
- Tekgül, Emrah, “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekâsı**” Member Of Deloitte Touche Tohmatsu, Referans Gazetesinde Kasım-2007’ de yayınlanmıştır.
- Usman, Özlem ve Kaygusuz, Sait Y, “**Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar**” Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 2019, S.56
- Uzun, Ali Kâmil, “**Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü: Risk Zekâsına Sahip Kurum Yaratmak**” Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı, Active Dergisi, Temmuz-Ağustos-2010, S.66
- Uzun, Ali Kâmil, “**Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim**” Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı, Önce Kalite Dergisi, Mart-Nisan-2011, S.151
- Yahyaoğlu, Güran, Korkmaz, Murat ve Akman, Göksel, “**Bankacılık ve Risk Yönetiminin Bir Banka Üzerinde Uygulanması ve Sonuçlarının Hukuksal Açıdan Değerlendirilmesi Konusunda Uygulamalı Çalışma**” Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Temmuz-Ağustos- 2011, S.25
- Yazid, Ahmad Shukri, Hussin, Mohd Rasid ve Wan Daud Wan Norhayate. “**An Examination Of Enterprise Risk Management (ERM) Practices Among The Government-Linked Companies (GLCs) In Malaysia**” International Business Research, Ekim- 2011, S.4, No.4

TEZLER:

- Acharyya, Madhusudan ve Johnson, Johnnie. “**Investigating The Development Of Enterprise Risk Management In The Insurance Industry: An Empirical Study Of Four Majör European Insurers**” University of Southampton, Haziran-2006
- Ai, Jing ve Brockett, L. Patrick. “**Enterprise Risk Management**” The University Of Texas At Austin, U.S.A

- Alikadioğulları, Arzu, “**Türkiye’ de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması- Maliye Bakanlığı Örneği**” Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Maliye Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ocak- 2011, Isparta
- Arslan, Işıl, “**Kurumsal Risk Yönetimi**” Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart-2008
- Baxter, Ryan, Bedard, C. Jean, Hoiash Rani ve Yezegel, Ari, “**Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance And The Financial Crisis**” Bentley University And University Of New South Wales, Haziran-2011
- Boonsiripant, Narip ve Intayoad, Wacharawan, “**Risk Assessment For Enterprise System Integration**” Lund University School Of Economics And Management, Master Tezi, Haziran-2008
- Boubala, O. Gesika Helene, “**Risk Management Of SMMES**” Cape Peninsula University Of Technology, Master Tezi, Ağustos-2010, Cape Town
- Desender Kurt, “**On The Determinants Of Enterprise Risk Management Implementation**” Universitat Autònoma De Barcelona Department Of Business Economics, Ekim-2007, Barcelona- İspanya
- Duman, Songül, “**İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama**” Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mayıs-2006, Isparta
- Ferkolj, Alja, “**Enterprise Risk Management Analysis With Suggestions For Improvements For The Selected Company**” University Of Ljubljana Faculty Of Economics Master’s Degree Thesis, Kasım- 2010, Ljubljana
- Günbey, Ahmet, “**Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama**” Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, Kütahya
- Güneş, Şule. “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’ de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama**” İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, Şubat- 2009, İstanbul
- Keskinlioğlu, Vahit, “**Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İMKB’ de Ampirik Bir**

Çalışma” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012, Bolu

- Khoo, Kooi Beng, “**Risk Managers As Sensemakers And Sensegivers: Reconceptualising Enterprise Risk Management (ERM) From A Sensemaking Perspective**” University Of Canberra Doktora Tezi, Mart-2012, Avustralya
- Kileci, Mehmet Necdet, “**İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması**” Gaziantep Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aralık-2009, Gaziantep
- Korkut, Beliz, “**Merkez Bankalarında İç Kontrol ve Risk Ölçümü Uygulamalarının TCMB Kambiyo Muhasebesi İşlemleri Açısından Değerlendirilmesi**” TCMB Muhasebe Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Şubat-2004, Ankara
- Küçük Yılmaz, Ayşe, “**Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi**” Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Haziran-2007, Eskişehir
- Nocco, W. Brian ve Stulz, M. René, “**Enterprise Risk Management: Theory And Practice**” Ohio State University, Temmuz-2006
- Nyagah, Beatrice Karimi, “**The Effect Of Enterprise Risk Management On Financial Performance Of Pension Fund Management Firms In Kenya**” A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Science In Finance, School Of Business, University Of Nairobi, Ekim-2014
- Pagach, Don ve Warr, Richard, “**The Effects Of Enterprise Risk Management On Firm Performance**” North Carolina State University Jenkins Graduate School Of Management, Nisan-2010
- Pehlivanlı, Davut, “**Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları**” Kocaeli Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Haziran-2008, Kocaeli
- Saltık, Nihal, “**İç Kontrol Standartları**” Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, 2007, Ankara

- Solak, Ayben, “**Türkiye’ deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama**” Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Haziran-2010, İstanbul
- Sümer, Ebru, “**Türkiye’de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları**” T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Haziran-2010, Ankara
- Topçu, Bünyamin, “**Finans Dışı Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi**”, Kadir Has Üniversitesi SBE Finans ve Bankacılık Doktora Programı, Doktora Tezi, Haziran-2010, İstanbul
- Tseng, Chih-Yang, “**Internal Control, Enterprise Risk Management And Firm Performance**” University Of Maryland Doktora Tezi, 2007
- Üzümcü, Ziya, “**Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**” İstanbul Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007, İstanbul

DİĞER KAYNAKLAR:

- AIRMIC, ALARM, IRM. “**A Risk Management Standard**”, 2002
http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf
- Akfen Şirketler Grubu, Kurumsal Risk Yönetimi El Kitabı, pdf dosyası
- Casualty Actuarial Society (CAS). “**Overview Of Enterprise Risk Management**” CAS ERM Committee, Mayıs-2003
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO). “**Enterprise Risk Management-Integrated Framework**” COSO Publications, Eylül-2004
- FERMA. “**Risk Yönetim Standardı**” Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu, 2003
- Gültekin, Tumin ve Vuruşkaner, Onur, “**Riskleri Fırsata Dönüştürebiliyor Musunuz?**” Kurumsal Risk Yönetimi Hizmetleri, PWC, 2011
- Göl, Ezgi, “**Risk/ Kriz Yönetimi**” Trakya Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Dersi, Nisan- 2010
- INTOSAI GOV9130, “**Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**” Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi, 2007, Sayıştay Uzman Denetçisi Sacit YÖRÜKER tarafından dilimize çevrilmiştir.

- KPMG, “**Enterprise Risk Management: An Emerging Model For Building Shareholder Value**” Kasım- 2001, Avustralya
- KYD, “**OECD- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004**” Kurumsal Yönetim Derneği, Ocak- 2005
- Pehlivanlı, Davut, “**Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları**” Asil Denetim İç Denetim & Risk Yönetimi, Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, Beta Kitap, 2011 yayınından derlenmiştir.
- PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, “**Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**” İnfomag Yayıncılık, Pınarbaş Matbaacılık, Eylül-2006, İstanbul
- PWC Business School, “**Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması**” Aralık-2009, İstanbul
- Ramlee, Roslida ve Ahmad, Normah, “**Panel Data Analysis On The Effect Of Establishing The Enterprise Risk Management On Firms’ Performances**” Proceedings Of 4th European Business Research Conference 9-10 Nisan 2015, Imperial College, London, UK
<https://wbiworldconpro.com/uploads/london-conference-2015/finance/1427268183.pdf>
- Tonello, Matteo, “**Emerging Governance Practices In Enterprise Risk Management**”, The Conference Board, 2007
- TÜSİAD, “**Kurumsal Risk Yönetimi**” Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Şubat-2008
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), “**IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol**” Ocak-2009
- Yüzbaşıoğlu, A. Nejat, “**Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi**” Risk Yönetim Konferansı, Ocak-2003, İstanbul

İNTERNET KAYNAKLARI:

- Alagöz, Ali, “**İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü**”, Güncel İşletmecilik Konuları.
[www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz.../isletmelerde_ic_kontrol.pdf-\(2008\)](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz.../isletmelerde_ic_kontrol.pdf-(2008))

www.aygaz.com.tr
www.casact.org/research/erm/overview.pdf
www.cci.com.tr
www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
www.dergipark.gov.tr/denetisim/issue/22481
www.dijimecmua.com/arasta/1450/index/1000800_kurumsal-risk-yonetimi-yaklasimi-kurumsal-risk-yonetimi-nedir/
www.doganholding.com.tr
www.enka.com
www.ferma.eu
www.halkbank.com.tr
www.halkgyo.com.tr
www.halksigorta.com.tr
www.hm-treasury.gov.uk
www.hurriyetkurumsal.com
www.kalder.org.tr/genel/15.kongre/sunumlar/tamer-saka.pdf
www.kap.org.tr
www.liderfaktoring.com.tr
www.logo.com.tr
www.migroskurumsal.com
www.mosb.org.tr
www.otokar.com.tr
www.parkelektrik.com.tr
www.pashabank.com.tr
www.pinar.com.tr
www.protiviti.com
www.prysmiangroup.com.tr
www.pwc.com/tr
www.saharating.com
www.sciencedirect.com
www.sisecam.com.tr
www.standardandpoors.com/ratingsdirect
www.sutas.com.tr
www.tatgida.com
www.tavhavalimanlari.com.tr

www.tofas.com.tr

www.tskb.com.tr

www.tupras.com.tr

www.turktelekom.com.tr

www.turktraktor.com.tr

www.ugm.com.tr

www.vestelyatirimciliskileri.com

www.yapikredi.com.tr



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : EMİNE ÇELİK
Doğum Yeri : İZMİR
Doğum Yılı : 17.04.1983
Medeni Hali : Bekar



Eğitim Durumu:

Yüksek Lisans :Manisa Celal Bayar Üniversitesi 2010-2019
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Lisans : Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi 2002-2006
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Lise : İzmir Kız Lisesi 1997-2000 (Fen-Sayısal Bölümü)

İş Deneyimi:

- 1.SMMM- ÇELİK Mali Müşavirlik ve Danışmanlık Bürosu 2019 (Devam ediyor)
- 2.Ultramak Makine İmalatı, Robot ve Otomasyon Teknolojileri Muhasebe Müdürü
2017-2018
- 3.SMMM Adayı- EFECİK Mali Müşavirlik Bürosu 2015-2017

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce- İyi Seviye

Sıra No	Kurumlar	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Kurumsal Yapısı	Halka Arz Oranı (%)	Halka Arz Yılı	Grup İçindeki Yeri	Personel Sayısı (Kişi)	Aktif Büyüklük (Bin TL)
1	ABC FAKTORİNG A.Ş.	1998	Finans ve Bankacılık	Halka Kapalı	—	—	Bağlı	47	98.768
2	ANADOLU GRUP	1976	Holdingle ve Yatırım İştirakleri	Halka Açık	14,16	2000	Ana	24.922	46.900.808
3	AKİŞ G.Y.O. A.Ş.	2005	Gayrimenkul Yatırım Ort.	Halka Açık	38,09	2013	Bağlı	321	5.611.717
4	AKMERKEZ G.Y.O. A.Ş.	1989	Gayrimenkul Yatırım Ort.	Halka Açık	50,82	2005	Ana	7	265.538
5	AKSA AKRİLİK KİMYA A.Ş.	1968	Üretim ve Perakende	Halka Açık	37,43	1986	Bağlı	1.231	4.188.627
6	ANADOLU EFES SAN. A.Ş.	1966	Üretim ve Perakende	Halka Açık	32,95	2000	Bağlı	17.560	38.926.112
7	ANADOLU SİGORTA	1925	Sigorta ve Finans	Halka Açık	42,69	1993	Bağlı	1.260	7.152.456
8	ARÇELİK A.Ş.	1955	Üretim ve Perakende	Halka Açık	25,15	1986	Bağlı	29.877	28.368.361
9	ASELSAN SAN. TİC. A.Ş.	1975	Teknoloji ve Savunma	Halka Açık	25,70	1990	Ana	5.694	19.473.631
10	AYGAZ A.Ş.	1961	Üretim ve Perakende	Halka Açık	24,27	1988	Bağlı	1.325	5.013.223
11	COCA COLA İÇECEK A.Ş.	1990	Üretim ve Perakende	Halka Açık	26,98	2006	Bağlı	8.332	14.020.442
12	DOĞAN HOLDİNG A.Ş.	1980	Holdingle ve Yatırım İştirakleri	Halka Açık	35,83	1993	Ana	3.232	10.949.810
13	ENKA İNŞAAT SAN. A.Ş.	1967	İnşaat ve G.Y.O.	Halka Açık	11,68	2002	Ana	16.601	41.015.455
14	HALK SİGORTA A.Ş.	1958	Sigorta ve Finans	Halka Açık	10,82	2012	Bağlı	244	2.304.595
15	HALK G.Y.O. A.Ş.	2010	Gayrimenkul Yatırım Ort.	Halka Açık	28,00	2013	Bağlı	38	2.626.879
16	HÜRRIYET A.Ş.	1960	Üretim ve Perakende	Halka Açık	20,81	1992	Bağlı	1.135	874.169
17	LİDER FAKTORİNG A.Ş.	1992	Finans ve Bankacılık	Halka Açık	15,00	2014	Ana	182	996.206
18	LOGO YAZILIM A.Ş.	1986	Teknoloji ve Bilişim	Halka Açık	66,44	2000	Ana	1.066	563.158
19	MİGROS TİCARET A.Ş.	2008	Üretim ve Perakende	Halka Açık	26,37	2009	Bağlı	28.990	10.884.861

Sıra No	Kurumlar	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Kurumsal Yapısı	Halka Arz Oranı (%)	Halka Arz Yılı	Grup İçindeki Yeri	Personel Sayısı (Kişi)	Aktif Büyüklük (Bin TL)
20	OTOKAR OTO. SAVUN. A.Ş.	1963	Üretim ve Perakende	Halka Açık	27,45	1995	Bağlı	1966	2.302.746
21	PARK ELEKTRİK A.Ş.	1994	Enerji ve Madencilik	Halka Açık	31,49	1997	Bağlı	27	525.132
22	PASHA BANKASI A.Ş.	1987	Finans ve Bankacılık	Halka Kapalı	—	—	Ana	52	1.349.565
23	PINAR ET VE UN SAN. A.Ş.	1981	Üretim ve Perakende	Halka Açık	33,00	1986	Bağlı	813	732.933
24	PINAR SÜT SANAYİİ A.Ş.	1973	Üretim ve Perakende	Halka Açık	37,95	1986	Bağlı	1.100	1.392.397
25	SÜTAŞ SÜT ÜRÜN. A.Ş.	1975	Üretim ve Perakende	Halka Kapalı	—	—	Bağlı	4.378	1.750.133
26	TAV HOLDİNG A.Ş.	1997	Holdingle ve Yatırım İştirakleri	Halka Açık	44,33	2007	Ana	18.106	20.804.281
27	TAT GIDA SANAYİİ A.Ş.	1967	Üretim ve Perakende	Halka Açık	41,30	1993	Bağlı	1.114	864.310
28	TOFAŞ OTOM. FAB. A.Ş.	1968	Üretim ve Perakende	Halka Açık	24,28	1991	Bağlı	8.669	13.001.799
29	TÜPRAŞ PET. RAF. A.Ş.	1983	Üretim ve Perakende	Halka Açık	49,00	1991	Bağlı	5.952	40.035.727
30	TÜRK PRYSMIAN A.Ş.	1964	Üretim ve Perakende	Halka Açık	16,25	1986	Bağlı	479	899.297
31	TÜRK TELEKOM A.Ş.	1994	Ulaştırma ve Haberleşme	Halka Açık	15,00	2008	Ana	33.417	36.198.511
32	TÜRK TRAKTÖR A.Ş.	1954	Üretim ve Perakende	Halka Açık	25,00	2004	Bağlı	2.426	3.093.254
33	TÜRKİYE HALK BANKASI	1938	Finans ve Bankacılık	Halka Açık	48,93	2007	Ana	18.781	378.422.055
34	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM A.Ş.	2017	Holdingle ve Yatırım İştirakleri	Halka Açık	24,61	1986	Ana	21.968	27.767.556
35	TSKB A.Ş.	2013	Finans ve Bankacılık	Halka Açık	38,60	1986	Bağlı	578	38.298.111
36	ÜNŞPED LOJİSTİK HİZ. A.Ş.	1981	Ulaştırma ve Lojistik	Halka Kapalı	—	—	Ana	1.277	90.182
37	VESTEL ELEK. SAN. TİC.A.Ş.	1983	Üretim ve Perakende	Halka Açık	35,59	1990	Bağlı	16.125	17.960.822
38	YAPI VE KREDİ BANK A.Ş.	1944	Finans ve Bankacılık	Halka Açık	18,10	1987	Bağlı	17.577	348.043.591

ŞİRKETLER	Özsermaye Büyüklükleri (TL)	Risk Tanımı	En Çok Dikkate Alınan Risk Türleri
1)ABC Faktoring	35.000.000	Tehdit	Finansal ve Diğer Risk Türleri
2)Anadolu Grup	243.534.518	Fırsat	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Dış Çevre Risk Türleri
3)Akiş G.Y.O.	430.091.850	Tehdit	Stratejik, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
4)Akmerkez G.Y.O.	37.264.000	Tehdit	Stratejik, İtibar, Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
5)Aksa Akrilik	185.000.000	Tehdit	Stratejik, İtibar, Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
6)Anadolu Efes	592.105.263	Fırsat	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri ve Dış Çevre Risk Türleri
7)Anadolu Sigorta	500.000.000	Tehdit	Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
8)Arçelik	675.728.205	Fırsat	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
9)Aselsan	1.140.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Dış Çevre Risk Türleri
10)Aygaz	300.000.000	Fırsat	Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
11)Coca Cola	254.370.782	Fırsat	Finansal, Operasyonel, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
12)Doğan Holding	2.616.938.288	Tehdit	Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
13)Enka Holding	5.000.000.000	Tehdit	Finansal Risk Türleri
14)Halk Sigorta	280.000.000	Kayıp/Zarar	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
15)Halk G.Y.O.	858.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal ve Diğer Risk Türleri
16)Hürriyet	592.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
17)Lider Faktoring	45.000.000	Belirsizlik	İtibar, Finansal, Operasyonel ve Bilgi Teknolojileri Risk Türleri
18)Logo Yazılım	25.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Bilgi Teknolojileri Risk Türleri
19)Migros	181.054.233	Tehdit	Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
20)Otokar	24.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
21)Park Elektrik	148.867.243	Tehdit	Stratejik, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
22)Pasha Bank	500.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
23)Pınar Et ve Un	43.335.000	Kayıp/Zarar	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
24)Pınar Süt	44.951.051	Kayıp/Zarar	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri

ŞİRKETLER	Özsermaye Büyüklükleri (TL)	Risk Tanımı	En Çok Dikkate Alınan Risk Türleri
25)Sütaş	41.000.000	Tehdit	Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
26)TAV Hava Yolları	363.281.250	Fırsat	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
27)Tat Gıda Sanayi	136.000.000	Tehdit	Finansal ve Diğer Risk Türleri
28)Tofaş	500.000.000	Tehdit	Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
29)Tüpraş	250.419.200	Belirsizlik	Stratejik, İtibar, Finansal, Operasyonel, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
30)Türk Prysmian	141.733.652	Tehdit	Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
31)Türk Telekom	3.500.000.000	Tehdit	Stratejik, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
32)Türk Traktör	53.369.000	Tehdit	Stratejik, İtibar, Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
33)Türkiye Halk Bankası	1.250.000.000	Kayıp/Zarar	Finansal, Operasyonel ve Diğer Risk Türleri
34)Türkiye Şişe ve Cam	2.250.000.000	Belirsizlik	Stratejik, Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri ve Dış Çevre Risk Türleri
35)TSKB	2.800.000.000	Tehdit	Stratejik, İtibar, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri
36)Ünsped	3.440.000	Tehdit	Finansal, Operasyonel, Bilgi Teknolojileri, Dış Çevre ve Diğer Risk Türleri
37)Vestel	335.456.275	Fırsat	Stratejik, İtibar, Finansal, Operasyonel ve Dış Çevre Risk Türleri
38)Yapı ve Kredi Bankası	8.447.051.284	Belirsizlik	İtibar, Finansal ve Operasyonel Risk Türleri

EK 1: Araştırılan Şirketlerin Kurumsal Yapı ve Risk Tanımlama Veri Analiz Tabloları