



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

# Kurumsal **®**isk Yönetimi



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

**Şubat 2008**  
**(Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452)**

TÜSİAD, Meşrutiyet Caddesi, No.46 34420 Tepebaşı/İstanbul  
Telefon: (0212) 249 19 29 • Telefax: (0212) 251 70 05

© 2008, TÜSİAD

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü,  
4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca,  
kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun  
yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek,  
çoğaltılmak, çoğatılmış nüshaları yayılmak, satılmak,  
kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak,  
telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik  
yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN : 978-9944-405-25-6

GRAPHİS MATBAA SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.  
Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 2. Cadde Numara 202A Bağcılar 34560 İSTANBUL  
Tel: (0212) 629 06 07 PBX Faks: (0212) 629 03 85

# ÖNSÖZ

*TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanısıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*Bu çalışmanın amacı Kurumsal Risk Yönetimi kavramı ile ilgili olarak temel kavramları açıklamak ve konuya kamuoyunun dikkatini çekmektir. Kurumsal Risk Yönetimi artan rekabet ortamında kurumlarımızın ayakta kalabilmelerine yardımcı olacak en önemli araçlardan biri olma potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyeli harekete geçirebilmek için öncelikle iş dünyasında konuya olan farkındalığı arttırmak gerekmektedir. Bu nedenle konunun öncelikle kavramsal olarak tartışılması ve anlaşılması büyük önem taşımaktadır. TÜSİAD önümüzdeki dönemde bu konuda öncülük etmeyi kendisine bir misyon olarak belirlemiştir.*

*Ülke ve şirketler olarak “Sürdürülebilir Büyüme” hedeflerimize ulaşabilmemizin en önemli unsurlarından birinin risklerimizi çok daha etkin bir şekilde yönetmekten geçtiği anlaşılmalı ve bu yönde iyileştirici adımlar biran önce atılmalıdır. Aksi takdirde gerek ülke içerisinde gerekse uluslararası arenada çokuluslu sermaye ile rekabet edebilmemiz son derece zorlaşacaktır.*

*Çalışmamız Türkiye iş ortamında risk ve risk yönetimi bilincinin geliştirilmesine yönelik yürütmeyi kararlaştırdığımız bir seri çalışmanın ilk halkasını oluşturmaktadır. Bu çalışmayı takiben Türkiye’deki mevcut risk yönetim uygulamalarının durum tespiti ve gelişimine yönelik ayrıntılı çalışmalar gerçekleştirilecek ve kamuoyu ile paylaşılacaktır.*

*Bu rapor; Dr. Tamer Saka’nın başkanlığını yürütmekte olduğu “TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu” tarafından hazırlanmıştır. Raporun hazırlanmasında Dr. Tamer Saka ve Alper Uğural başta olmak üzere Tuğban Aksoy, Alp Kınay, Ferhan Güzey ve Aylin Şule Songül katkıda bulunmuşlardır. Çalışmamızın yazarları çalışma grubuna dâhil olmamakla birlikte sağladıkları destek için Şebnem Erzan ve Yasemin Altunbaş’a teşekkür etmektedir.*

**Şubat 2008**

# İÇİNDEKİLER

<b>YÖNETİCİ ÖZETİ .....</b>	<b>7</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>11</b>
<b>1. RİSK ve RİSK YÖNETİMİ .....</b>	<b>13</b>
1.1 Risk .....	15
1.2 Risk Yönetimi Kavramı.....	17
1.3 Risk Yönetimi İhtiyacı .....	17
1.4 Risk Türleri.....	19
<b>2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ.....</b>	<b>23</b>
2.1 Giriş .....	25
2.2 Tanım .....	25
2.3 Kapsam.....	29
<b>3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ .....</b>	<b>31</b>
3.1 Giriş .....	33
3.2 Hedeflerin Belirlenmesi.....	34
3.3 Mevcut Durum Analizi .....	35
3.4 Hedef Yapının Tespiti .....	38
3.5 Fark Analizi ve Planlama .....	39
3.6 Dönüşüm Sürecinin Uygulanması .....	40
3.6.1 Görev ve Sorumluluklar .....	40
3.6.2 Temel Dokümanlar .....	43
3.6.3 Yöntem .....	44
3.6.4 Eğitim.....	46
3.6.5 İyileştirme Faaliyetleri .....	47
<b>4. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ.....</b>	<b>49</b>
4.1 Risklerin Tanımlanması .....	52
4.2 Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi.....	53
4.2.1 Mevcut Kontrollerin İncelenmesi .....	53
4.2.2 Etkiler ve İhtimal.....	54

4.2.3	Analiz Tipleri .....	55
4.2.4	Duyarlılık Analizi.....	57
4.3	Risklerin Önceliklendirilmesi .....	57
4.4	Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanmaları.....	59
4.5	Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi .....	62
4.6	İletişim ve Danışma.....	64
<b>5.</b>	<b>KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve KURUMSAL YÖNETİM .....</b>	<b>65</b>
<b>6.</b>	<b>KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ve DEĞER YÖNETİMİ .....</b>	<b>71</b>
<b>7.</b>	<b>KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI.....</b>	<b>75</b>
<b>8.</b>	<b>KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI .....</b>	<b>79</b>
<b>9.</b>	<b>BAŞARI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER.....</b>	<b>83</b>
<b>EK-1</b>	<b>KONU İLE İLGİLİ KAYNAKLAR .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERANSLAR</b>	<b>.....</b>	<b>93</b>

# YÖNETİCİ ÖZETİ

Risk; iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumların hissedarlarına mümkün olabilen en yüksek değeri sağlayabilmeleri faaliyet göstermekte oldukları tüm iş kollarında karşı karşıya olunan risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilecektir. Kurumların karşılaştıkları her fırsat beraberinde riskleri de içermektedir. Bu nedenle kurumların “sürdürülebilir büyüme” hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemli bir etkidir.

Günümüz iş dünyası, uluslararası pazarların gelişimi ve küreselleşme, artan verimlilik ve maliyet düşürme beklentileri, sıkı yasal düzenlemeler, hızlı teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları nedeni ile hiç olmadığı kadar bir baskı ortamı içerisinde bulunmaktadır. Yapılan hataların kurumlara olan maliyetleri her gün artarken bu hataların telafi edilebilme imkânları da azalmaktadır. Son zamanlarda yaşanan birçok olumsuz örnekte olduğu gibi artan rekabet koşulları, risk-kazanç dengesinin iyi kurulamadığı kurumlar üzerinde yok edici etkiler doğurabilmektedir. Gelir yaratmak yönünde yaşanan bu zorlu ortam kurumlara gelirlerini arttırmak kadar maliyetlerini ve kayıplarını da azaltarak kazançlarını optimize etmelerinin ne derece önemli olduğunu hatırlatmaktadır. Aynı şekilde, sadece finansal riskler gibi alışılmış alanlara odaklanan klasik risk yönetim anlayışının da ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kaldığı, operasyonel ve stratejik risklerin de en az finansal riskler kadar önem taşıdığı yaşanan gelişmelerle net bir şekilde görülmüştür.

Tüm bu gelişmeler başta şirket yöneticileri, ortaklar, yatırımcılar ve piyasa düzenleyici kurumlar olmak üzere bütün menfaat ve ilgi gruplarının dikkatlerinin kurumların risk yönetim uygulamalarına çevrilmesine sebep olmuştur. İşletmelerin yüz yüze oldukları riskleri daha iyi görebilecekleri, anlayabilecekleri ve yönetebilecekleri daha şeffaf ve entegre risk yönetim uygulamalarının oluşturulması, yöneticilerin öncelikli gündem maddeleri haline gelmiştir. Özellikle bünyesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri ve/veya farklı iş birimlerini barındıran kurumlarda risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi bir ihtiyaç olmaktan çıkmış, bir gereklilik haline almıştır. Bu çerçevede Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) – Enterprise Risk Management (ERM) kavramı klasik risk yönetimi anlayışına göre daha entegre, sistematik ve proaktif bir yaklaşım ortaya koyarak tercih edilen bir alternatif haline gelmiştir.

KRY yaklaşımı esasen kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu nedenle KRY uygulamalarını finans, pazarlama, üretim gibi şirket içi diğer diğer fonksiyonlardan bağımsız ayrı bir fonksiyon olarak değerlendirmemek gerekir. KRY sistemi kurumun fonksiyonları içerisinde bulunması gereken ancak merkezi olarak koordine edilmesi ge-



reken bir platform olarak değerlendirilmelidir. Temel amacı karar alıcıların ve uygulayıcıların bir sistem içerisinde riskleri dikkate almalarını güvence altına almaktır. Özellikle strateji belirlenmesi ve uygulanmasında etkin bir KRY sisteminin varlığı büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin ne kadar büyük olurlarsa olsunlar sermayeye erişimleri sınırlıdır. Hissedarlara en yüksek değeri sağlama amacıyla olan şirket üst yönetimlerinin bu amaca ulaşabilmeleri için ellerinde bulunan kaynakları farklı iş alternatifleri arasında en uygun şekilde dağıtmaları gerekmektedir. Bunu yaparken de temel olarak değerlendirmeleri gereken iki unsur bulunmaktadır: (a) söz konusu işin beklenen getirisi (b) bu getirinin sağlanmasını engelleyebilecek riskler. Bu iki unsuru bir arada değerlendirmeden yapılacak her türlü analizin sağlıklı ve istikrarlı bir sonuç üretebilmesi hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle KRY uygulamaları olası kayıpları önlemeye yönelik bir sistem olduğu kadar, şirketlerin gelirlerini maksimize etmeye yönelik bir sistem olarak da değerlendirilmeli ve strateji geliştirme çabalarının önemli bir parçası olarak görülmelidir.

Üst yönetimler KRY uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. KRY sonuçta kurumun her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen, bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir;

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,

- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirketin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

KRY'nin kuruma sağladığı fayda, kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha öncede ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise KRY sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

KRY uygulamaları ile başarıyı yakalamak için önemli görülen kritik bazı faktörler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- KRY uygulamalarının kurum içi bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Net ve anlaşılır bir yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınılması ve işlerin gerçeklerine uygun çözümler üretilmesi,
- Risk yönetim önerilerinin hayata geçirilmesinde iş birimleri yöneticilerine yardımcı olunması,
- KRY'nin tehditler kadar fırsatlara da odaklanması,
- Hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmesi,

- Kurumsal Risk Profiline hiçbir soruya neden olmaksızın net bir şekilde biliniyor olması,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılık ve bunu tüm kurum ile paylaşması,
- Uygulamaların sistematik ve sürekli olmasının sağlanması,
- Kaynakların yeterli olması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesi,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olması,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Üst yönetimin kurumsal kültürü değiştirme isteği ve gücü,
- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması,
- Başarılı uygulamaların uygun iletişim kanalları ile duyurulması ve kutlanması. Çalışanların risk değerlendirme sürecinin başarısına katkı yapmalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden kaynaklanan tasarrufların başarı hikâyeleri olarak duyurulması,
- Kısa vadede çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.

Özetle; KRY doğru anlaşıldığı ve uygulandığında kurumlar için son derece yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Özellikle belirli bir büyüklüğün üzerinde olan kurumlarda yukarıda açıklanan etkenler nedeni ile KRY bir tercih olmaktan çıkmış, gereklilik halini almıştır. O nedenle kurumların en kısa sürede bu konuda gerekli adımlar atması önemli kazanımlar sağlayacaktır.

# GİRİŞ

Bu çalışma temel olarak “Risk Yönetimi” ve KRY kavramlarını açıklamayı hedeflemektedir. Risk Yönetimi ve KRY önümüzdeki dönemde çok daha sık karşılaşacağımız bir kavram olacaktır. Bu nedenle konunun öncelikle kavramsal olarak tartışılması ve anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Ülke ve şirketler olarak “Sürdürülebilir Büyüme” hedeflerimize ulaşabilmemizin en önemli unsurlarından birinin risklerimizi çok daha etkin bir şekilde yönetmekten geçtiği anlaşılmalı ve bu yönde iyileştirici adımlar biran önce atılmalıdır. Aksi takdirde gerek ülke içerisinde gerekse uluslararası arenada çok uluslu şirketler ile rekabet edebilmemiz son derece zorlaşacaktır. Çalışmamız Türkiye iş ortamında risk ve risk yönetimi bilincinin geliştirilmesine yönelik olarak yürütmeyi kararlaştırdığımız bir seri çalışmanın ilk halkasını oluşturmaktadır. Bu çalışmayı takiben Türkiye’deki mevcut durumun tespiti ve gelişimine yönelik ayrıntılı çalışmalar gerçekleştirilecek ve kamuoyu ile paylaşılacaktır.

Risk, tüm disiplinlerde var olan bir olgudur. Bu nedenle kavram kargaşasını önlemek amacı ile çalışmamızın bütününde Risk, yönetim bilimleri açısından dikkate alınacaktır. Tanımlamalar bu kapsamda değerlendirilmelidir.



# B Ö L Ü M

RİSK ve RİSK YÖNETİMİ



# 1. RİSK ve RİSK YÖNETİMİ

## 1.1. Risk

Risk Yönetimi ve KRY kavramlarından bahsetmeden önce, öncelikle “Risk” kavramını tanımlamak doğru olacaktır. Risk nedir? Temel bir kavram olarak risk çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Değişimin ortaya çıkardığı sonuçlara göre, farklı risk tanımlamaları üretmek mümkündür;

**Ortalama Sonuç Olarak Risk:** Sigorta uzmanları olayların riskini, söz konusu olaylardan beklenen sonuç olarak ifade etmektedirler. Faaliyetler için genellikle söz konusu sonuç, “zarar” olmaktadır. Tabii ki ortalama sonuç kavramı, potansiyel sonuçların nerelere kadar uzanabileceği konusunda oldukça sınırlı bir bilgi vermektedir. Başka bir ifade ile bu anlamda risk sadece beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgilidir.

**Sonuçlar Arasındaki Farklılık Olarak Risk:** Risk ile ilgili genel tanımlama, riskin, olaylarla ilgili sonuçların istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade ettiğidir. Bu tanım çerçevesinde risk yönetiminin amacı; beklentiler ile potansiyel sonuçlar arasındaki farklılığı mümkün olduğu derecede aza indirmektedir. Bölüm yönetimleri ve risk yönetimi, genellikle planlama ve büyüme için önem taşıdığından zarar farklılıkları üzerinde durmaktadır. Birçok istatistiksel kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarında da sonuçların analiz edilmesi tekniği iş süreçleri, işlem kalitesi ve güvenilirlik konularında temel yöntem olarak kullanılmaktadır.

**Kayıp Olarak Risk:** Belki de riskin en dar kapsamlı tanımlamalarından birisi, riskin kayıp olarak kabul edilmesidir. Bu tanımlamaya göre risk; müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk veya doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen problemler gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir. Bu anlamda risk yönetim sistemi ise; söz konusu olumsuzlukların meydana gelme olasılıklarını en az düzeye indirecek süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Sigorta, işletme devamlılık planları, iç kontroller, uygunluk kontrolleri ve iç denetim uygulamaları riskin bu tanımı çerçevesinde genel olarak potansiyel en kötü kayıp senaryoları ile ilgilenmektedir.

**Potansiyel Kazanç Faktörü Olarak Risk:** Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır. İş dünyası risk



alma işidir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. İşletme yönetimleri enerjilerinin çok büyük bir bölümünü riskleri bir kayıp olarak gördüklerinden, bunlara çare arayarak harcamaktadırlar. Bu da kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.

***İlgili Oldukları Alanlara Göre Risk:*** Riskleri çok genel olarak dahi belli bir sınıflandırmaya tabii tuttuğumuzda birbirinden farklı onlarca riski ortaya koymak mümkündür: Piyasa riskleri, kredi 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 v.b.. Hepsi birbirinden farklı olan bu riskler farklı risk tanımlamalarına sahiptir, çünkü beklenen sonuç her bir faaliyet için farklıdır.

***Kurum ile İlgili Taraflar Açısından:*** Farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama ve yorumlama açısından farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, orta sınıf yöneticiler, yönetim kurulları, büyük hissedarlar, küçük yatırımcılar, kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracılık kuruluşları gibi şirket ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar, riskleri de farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bu nedenle kurum içerisinde şirket geneli için risk yönetimi sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin oluşturulması, son derece önem taşımaktadır. Sistemler, her risk kategorisi ve tüm menfaat grupları için aynı şekilde anlaşılacak açık ve kesin tanımlamalar üretmelidir.

Özetle mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. Bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk ve risk yönetimi tanımlaması bulunmamaktadır. Tabii ki kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcuttur. Ancak başarılı bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için şirketler, mutlaka karşı karşıya kaldıkları riskleri yukarıda ifade edildiği gibi farklı yönleri itibari ile analiz edecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Sadece belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak analizler, risk yönetim sistemini çok büyük bir olasılıkla başarısızlığa götürecektir.

## 1.2. Risk Yönetimi Kavramı

Risk Yönetimi, risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Şirketler iktisadi olarak “kâr” elde etmek amacı ile kurulmaktadır. Ancak bu kârı elde edebilmek için belirli risklerin alınması gerekmektedir. İşte risk yönetimi, arzu edilen kâr miktarına ulaşabilmek için hangi risklerin, ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planladığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir. Risk yönetimi bir yönetim aracıdır. Kurumun arzu ettiği risk/kazanç dengesine ulaşması amacıyla kullanılan bir araçtır. Risk yönetimi bir ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye sunulmasından sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bu aşamalar ile ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Bir şirket içerisinde risk yönetiminin ilgili olmadığı hiçbir alan yoktur. Risk yönetimi uygulamaları kurum içerisindeki tüm çalışanları kapsar. Her çalışan görevi ve sorumlulukları ne olursa olsun, bu sorumluluklarına uygun seviyede risk yönetimi ile ilgili olmak zorundadır.

Risk yönetimi risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikli olarak çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerin yönetilmesi için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı sistematik bir süreçtir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu kavram detayları ile ayrıntılı olarak incelenecektir.

## 1.3. Risk Yönetimi İhtiyacı

Bir kurumda risk yönetimine olan ihtiyacı aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkündür;

***Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi:*** Risk yönetimi, bir kurumun potansiyel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini operasyonlarının devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, kurumun operasyonlarının devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alır. Büyük tazminat davaları veya kurumun üretim tesislerinin kapanmasına neden olabilecek düzeydeki bazı kayıplar bir şirketi çok zor durumda bırakabilir. Bu gibi durumlarda önceden tedbir alınmamışsa kurum, operasyonlarını durdurmak zorunda dahi kalabilir. Bu anlamda risk yönetimi, iş idaresinin önemli bir bileşenidir. Risk yönetimi, bir kaybın ardından normal iş faaliyetlerinin minimum gecikme ile devam etmesini sağlamak açısından da kritik öneme sahiptir. İşletmelerin normal iş akışları hiçbir kesintiye uğramamalıdır. Bu hedefin sağlanması, toplumda önemli faaliyetlerde bulunan kurumlar için (örneğin hastaneler) daha da kritiktir. Bu amaçla, beklenme-

yen acil durumlar için önceden planlama yapılmalı ve gerekli kaynaklar aktarılmalıdır (örneğin bir kriz yönetimi takımı kurulmalı ve eğitilmelidir). Risk yönetimi gerekli hazırlıklarla önceden yapılmasıyla birçok olayda yaşanan kayba rağmen operasyonların devamlılığını sağlar. Böylece, bir kriz anında rakiplere yönelecek olan müşterilerin ve tedarikçilerin de şirketle iş yapmaya devam etmeleri sağlanmış olacaktır

***Sürprizlerin en aza indirgenmesi:*** Sağlıklı bir risk yönetimi sistemi ile kurumun karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar, hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabilecektir. Böylelikle şirket üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek yerine kurumun temel iş önceliklerine kanalize edebilme imkânını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.

***Kayıpların maliyetlerinin azaltılması:*** Risk yönetimi olası kayıpların etkilerini kontrol altında tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve dolayısı ile şirket karının arttırılmasına yardımcı olur. Risk yönetimi, kayıpların olası büyüklüklerine göre çok daha düşük maliyetli önlemler ile potansiyel kayıpların önüne geçer. Ciddi kayıplara yol açabilecek potansiyel tehditlerin sigorta gibi mekanizmalarla üçüncü şahıslara transfer edilmesi ile de doğabilecek potansiyel maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur.

***Gelir istikrarı:*** Risk yönetimi, gelirlerde ya da nakit akışında kayıplar nedeniyle ortaya çıkabilecek azalmaların ‘kabul edilebilir’ seviyelere çekilmesine yardımcı olur. Risk yönetimi yıllık kar ve gelirlerdeki istenmeyen ve beklenmeyen değişimleri azaltır. Nakit akışındaki bu değişimleri belirli seviyelerde tutmak uzun vadeli planlama açısından önemlidir. Aynı zamanda, yatırımcılar istikrarsız bir gelir grafiği yerine gelir seviyesini istikrarlı bir şekilde devam ettiren şirketleri seçmektedirler.

***Sürdürülebilir büyüme:*** Etkin bir risk yönetimi şirketlerin istikrarlı bir şekilde büyümesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bir şirket için sürdürülebilirlik sadece etkin bir risk yönetimi yaklaşımı ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde şirket hedeflerine giden yolda sürekli dalgalanmalara maruz kalabilecek ve büyük bir olasılıkla da hedeflerinden önemli ölçüde sapma gösterebilecektir.

***Sosyal sorumluluk:*** Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek, risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Bu amaç kamuoyunda iyi bir imaj yaratılması yönünde de etkili olur. Sosyal sorumluluk misyonu, di-

ğer hedefler için harcanmayacak ciddi miktarlarda kaynağın risk yönetimi aktivitelerine aktarılmasını gerektirebilir. Çevre ve çalışan sağlığı önlemleri ile ilgili yapılan yatırımlar veya iş süreçlerinde/modellerinde çevre sağlığı endişeleri ile yapılan radikal değişiklikler (Tesis kapama, taşıma, belirli iş kollarını bırakmak gibi) bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.

**Yasal düzenlemelere uyum:** Risk yönetimi yasal ve idari gerekliliklere uyumu sağlayan önemli bir araçtır. Kurumlar faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye tabi olarak çalışmak zorundadırlar. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler kurumun varlığını dahi tehdit edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket üst yönetimleri etkin bir risk yönetim sistemi ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olmaktadır.

Yukarıda örnekleri verilen risk yönetimi ihtiyaçlarının sayısını arttırmak mümkündür. Kurumun özellikleri ve faaliyet göstermekte olduğu sektörler gibi değişkenler bu ihtiyaçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu örnekler çoğaltılabilirse de özet olarak risk yönetiminin şirketlerin var oluş amaçlarını yerine getirebilmeleri için olmazsa olmaz bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## 1.4. Risk Türleri

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma metodu riskleri dört ana başlık altında toplamaktadır: finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleri. Bu risk kategorilerini kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak doğru değildir. Örneğin bir kredi riski; sonuçları itibari ile finansal risk, nedenleri itibari ile operasyonel bir risk olarak algılanabilir.

**Finansal Riskler:** Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler içerisinde kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenlerdir.

**Operasyonel Riskler:** Operasyonel riskler bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi,

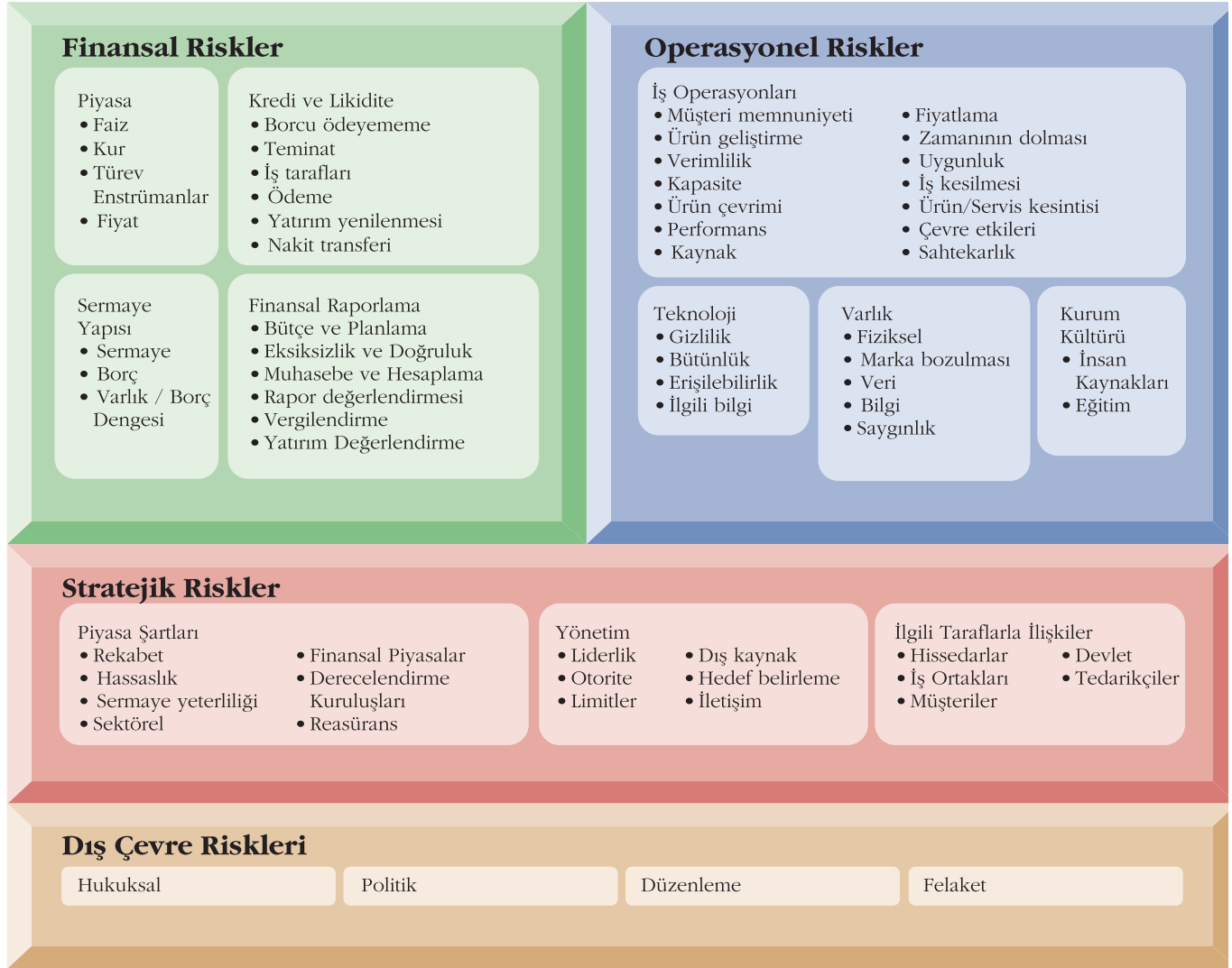
hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerden bazılarıdır.

**Stratejik Riskler:** Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.

**Dış Çevre Riskleri:** Bu kategoride yer alan riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak şirketi etkileyen risklerdir. Kastrofik riskler, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.

Şekil 1’de örnek bir risk modeli gösterilmektedir.

**Şekil 1: Örnek Risk Modeli**





# B Ö L Ü M 2

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ





## **2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**

### **2.1. Giriş**

Risk yönetimi kavramının tarihi ticaretin ilk yıllarına kadar uzanır. Adına risk yönetimi denmese de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu da ortaya çıkmıştır. Risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi ise A.B.D’de sigorta sektörünün gelişmesi ile hız kazanmıştır. 1900’lu yılların başında başlamış olan ve sadece klasik sigortalananabilir risklere odaklı olan bu gelişim 1990’lı yıllarda yerini yavaş yavaş şirketleri etkileyen tüm risklerin kapsandığı daha geniş ve entegre bir yaklaşıma bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşümde en önemli belirleyici toplumların büyük çok uluslu şirketlerin yarattıkları hasarların nasıl kontrol edilebileceğini sorgulamaya başlamaları ve bunun sonucunda da “Kurumsal Yönetim” anlayışının gelişmesi olmuştur. Kurumsal Yönetim kısaca kurumların daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken, risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.

Ancak kurumların coğrafi sınırları aşarak tüm dünyaya yayılmaları ve çok farklı iş kolları içerisinde olmaları, risklerin birbirine iyi şekilde bağlanmamış bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışlarının menfaat gruplarının ihtiyaçlarının giderilmesinde yetersiz kaldığını göstermiştir. Özellikle 90’lı yılların sonunda başta A.B.D olmak üzere tüm dünyada yaşanan şirket skandalları bu ihtiyacı en yüksek noktaya taşımıştır. İşte bu ihtiyaç “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)” kavramının iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olması yolunu açmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde KRY ana hatları ile açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2. Tanım**

KRY; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

KRY’nin bu tanımı aşağıdaki temel öğeleri içerir;

- Bütün kurumda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir.
- Kurumun iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır.
- Tüm kurumu ilgilendiren riskler dâhil olmak üzere kurumun her seviye ve bölümünü kapsar.
- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi için tasarlanmıştır.
- Şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak kurumun yöneticilerine ve yönetim kurulu-na makul bir derecede güvence sağlar.
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen kategoriler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir. Kendisi bir sonuç değildir, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır.

Yukarıda kısaca tanımlanan temel öğeler, aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

***KRY bütün kurumda süregelen ve devam eden bir işlemdir.*** KRY, sabit olmaktan çok, yapılan işlerdeki devamlı olan ve yinelenen etkilenmelerin sonucudur. KRY, kurumun aktivitelerine ek olarak yapılan bir işlem değildir. Fakat bu durum KRY için artan bir gayret gerekmediğini göstermez. Örneğin, kredi ve para birimi riski göz önüne alındığında, analiz ve hesaplamaları yapmak için oldukça fazla bir gayret gerekir.

Bununla birlikte, KRY mekanizmaları kurumun operasyonel faaliyetleri ile bağlantılıdır ve temel iş sebeplerine dayalıdır. KRY'nin etkisi, yöntemleri, kurumun altyapısına uygun hale getirildiğinde ve kurumun önemli bir parçası haline geldiğinde artar. KRY'ni oluşturma, özellikle yüksek rekabetli pazarlarda bulunan kurumlar için maliyetleri kontrol altında tutmak konusunda önemli etkileri vardır. Kurum, şirkete ve şirketin KRY'ne katkılarına odaklanarak, risk yönetimini basit işletme aktivitelerine uygulayarak gereksiz işlem ve masraflardan kaçınabilir. KRY'ni şirketin temel yapısına uygun hale getirmek, yönetimin yeni fırsatları belirlemesine ve daha iyi kullanmasına olanak sağlar.

***Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir.*** KRY kurumun yönetim kurulundan, yöneticilerden ve diğer çalışanlardan etkilenir. Çalışanlar o kurumun görevini, stratejisini ve hedeflerini belirler ve KRY'ni devreye sokar. Aynı şekilde KRY de çalışanların hareketlerini etkiler. Fakat KRY ile insanların her zaman olayları anlamaları, iletişim kurmaları veya hep aynı düzeyde performans göstermeleri beklenmez. Her şahıs iş yerine kendine has tecrübe ve teknik becerileri ile gelir ve farklı ihtiyaç ve öncelikleri vardır. Bu faktörler KRY'ni hem etkiler hem de ondan etkilenir.

Her bireyin olaylara farklı bir açıdan yaklaşması, o kişinin riski nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve tepki verdiğini etkiler. KRY, çalışanların risk almayı kurumun hedeflerinden biri olarak görmesini sağlar. Çalışanlar kendi sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarını daha iyi özümserler. Buna bağlı olarak, çalışanların işleri ve işlerini yerine getirmeleri arasındaki yakın ve belirgin ilişki, kurumun strateji ve hedefleri arasında da vardır. İdareciler esasen denetleme yapsa da aynı zamanda yön gösterir, strateji ve bazı düzenlemeleri belirler. Yönetim kurulu KRY'nin önemli bir parçasıdır.

***Strateji belirlemede kullanılır.*** KRY, kurum amaç veya vizyonunu ve bu amaç veya vizyonu gerçekleştirmesine yardım edecek yüksek stratejik hedefleri belirler. Sonrasında ise kurumun, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için genel stratejisini ortaya koyar. Ek olarak ise stratejisine bağlı olarak ulaşmak istediği diğer hedefleri de ortaya koyar. KRY, riski alternatif stratejilerine göre değerlendirdiği için kurumlarca strateji belirleme aşamasında kullanılır. Örneğin, alternatif strateji, pazar payını arttırmak için başka şirketleri satın almak olsun. Bir başka seçenek ise kaynak maliyetlerini keserek daha fazla kar payı yüzdesi sağlamak olsun. Her iki seçenek de bazı riskleri barındırmaktadır. Eğer yönetim ilk stratejiyi seçerse, yeni ve çok bilinmeyen pazarlara girmek ve rakiplerine kendi pazarından pay kaybetmek zorunda kalabilir veya şirketin bu seçeneği etkin bir şekilde uygulamak için yeterliliği olmayabilir. İkinci seçenekte ise yeni teknolojiler veya tedarikçiler ya da yeni iş anlaşmalarının kapsadığı riskler vardır. Bu aşamada KRY, kurumun strateji ve buna bağlı hedeflerini değerlendirmesinde ve seçmesinde yardımcı olur.

***Kurumun tamamında uygulanır.*** Kurumun KRY'ni uygularken yürüttüğü bütün aktiviteleri değerlendirmesi gerekir. KRY stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar kurumun her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir. Ayrıca, kurum hiyerarşisinde veya organizasyon şemasında kesin bir yeri olmayan bazı özel projelerde ve yeni girişimlerde uygulanabilir. Kurumun tüm risklerine tek bir portföy ola-

rak bakmayı gerektirir. Buna her yöneticinin belirli bir bölüm, işlem veya başka aktivite için risk değerlendirmesi yapması dâhil olabilir. İlgili değerlendirme nicelik veya niteliğe göre yapılabilir. Kurumun her bir seviyesinin birleşik bir bakış açısı ile tüm risk profilinin, risk alma isteği ile orantılı olup olmadığına bakması gerekir. Yönetim birbiriyle bağlantılı riskleri, kurumun risk portföy perspektifinden değerlendirir. Kurumların her bir bölümündeki risk, bölümün risk toleransı içinde olabilir. Fakat bu risklerin toplamı kurumun bütün olarak almayı arzu ettiği orandan fazla olabilir. Veya tam tersi olarak, olası olaylar başka bir etkiyi ortadan kaldırmazsa kurum için kabul edilemez bir riski temsil edebilir. Birbiri ile alakalı risklerin tanımlanması ve risklerin toplamının kurumun arzuladığı risk oranıyla aynı düzeyde olmasına dikkat edilmelidir.

***Riskleri, risk alma isteği doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır.*** Risk alma isteği, geniş anlamıyla bir değeri elde etmek için bir kurumun almayı kabul ettiği risk oranıdır. Kurumun risk yönetim felsefesini yansıtır ve buna karşılık kurumun kültürünü ve işletme stilini etkiler. Kurumlar arzulanan riski yüksek, orta, düşük şeklinde belirleyebilir.

Risk alma isteği daha fazla olan bir şirket, sermayesinin büyük bir bölümünü geliştirmekte olan pazarlar gibi daha riskli alanlara yatırabilir. Buna karşın risk alma isteği daha az olan bir şirket, kısa dönemde zarar etme riskini azaltmak için olgun ve stabilize pazarlara yatırım yapabilir.

Risk alma isteği doğrudan kurumun stratejisiyle alakalıdır. Değişik stratejiler kurumu değişik risklerle karşılaştırdığı için, risk yönetimi strateji belirlemenin de bir parçası sayılır. KRY, yönetimin beklenen değer yaratımı ve risk alma isteğine uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olur.

***Makul bir oranda güvence sağlar.*** İyi tasarlanan ve uygulanan KRY, yönetime ve yönetim kuruluna, kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda güvence sağlar. Makul bir oranda denmesinin sebebi, kimsenin kesin olarak öngöremeyeceği gelecekle ilgili olan belirsizlik ve risktir. Fakat bu KRY'nin sıklıkla başarısız olacağı anlamına gelmez. Ayrı ayrı ya da birlikte olarak birçok faktör makul oranda güvence kavramını etkiler. Farklı risk tiplerinin ve çok amaçlı iç denetimin birleşen etkileri, kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltır. Ek olarak, kurumun her seviyedeki çalışanın günlük çalışmaları ve sorumlulukları, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak içindir. Ancak, en etkin KRY sürecinde bile başarısızlıklar yaşanabilir. Makul bir oranda güvence, kesin güvence demek değildir.

***Sonuç değil, sonuca ulaşmak için bir araçtır.*** Kurumun misyonunun belirlenmesi sırasında, yönetim stratejik amaçları belirler, hangi stratejilerin kullanılacağına karar verir ve kurum hedeflerine ve stratejiye bağlı olarak gelişen diğer hedefleri belirler. Hedefler kurumdan kuruma farklılık gösterse de, bazı hedefler birçok kurum tarafından paylaşılır. Örneğin, sektöründe ve müşteri gruplarında iyi bir itibara sahip olmak ve bunu korumak, hissedarlar için güvenilebilir raporlama sağlamak, kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleri yürütmek bütün kurumların ortak amacıdır.

### **2.3. Kapsam**

KRY temel olarak olayların hem pozitif (fırsat) hem de negatif (risk) tarafları ile ilgilidir.

Olay, olması beklenen ya da gerçekleşmesi belirlenen hedeflere ulaşmayı etkileyecek içsel ve dışsal kaynaklara bağlı olan oluşumlardır.

Olaylar pozitif, negatif ya da her iki etkiye birden sahip olabilir. Negatif etki yaratabilecek olaylar tehlikeleri ifade eder. Buna göre tehlike şu şekilde tanımlanabilir:

“Tehlike, amaçların gerçekleştirilmesine olumsuz etkide bulunabilecek olayların gerçekleşme olasılığıdır.”

Ters etkiye sahip bu olaylar değer yaratmayı engeller ya da mevcut değerın yitirilmesine neden olur. Tesis makine arızaları, yangınlar ve kredi kayıpları bu olaylara örnek olarak verilebilir.

Bu tip olaylar, olumlu durumlar karşısında da gerçekleşebilir. Örneğin üretim kapasitesini aşacak miktarda alınan bir müşteri talebi, müşteri isteğini karşılamada yetersiz kalmaya neden olarak müşteri bağlılığını zedeler ve bunun sonucunda ileride alınabilecek sipariş miktarları azalabilir.

Pozitif etkiye sahip olaylar ise olumsuz etkileri dengeler veya fırsatları ifade eder. Buna göre fırsatlar da şu şekilde tanımlanabilir:

“Fırsat, amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunacak olayların gerçekleşme olasılığıdır.”

Fırsatlar değer yaratmaya imkân sağlar veya mevcut değerlerin korunmasını destekler. Yönetimler ancak bu fırsatları değerlendirerek belirledikleri strateji ve hedefler doğrultusunda yeni fırsatlar yakalayabilirler.

KRY uygulamalarının kapsamının belirlenmesinde bir diğer önemli unsur ise “değer”dir. Kurumun var olan değerlerinin korunması ve maksimize edilmesi ile ilgili tüm karar ve faaliyet süreçleri KRY’nin kapsamı içerisinde. Bu süreçlerden bazılarını aşağıdaki şekil 2’de görmek mümkündür.

**Şekil 2: Örnek Süreçler**



KRY daha öncede ifade edildiği gibi yukarıdaki şemada belirtilen süreçlerin entegrasyonunu sağlamayı hedeflemektedir. Böylelikle kurum içerisinde birbirinden bağımsız şekilde işleyen farklı risk yönetim sistemlerinin riskleri bir bütün olarak görmeleri ve böylelikle daha az maliyetli ve daha etkin entegre risk yönetim çözümlerinin geliştirilmesi sağlanabilmektedir.

KRY’nin uygulama kapsamı söz konusu kurumun insan ve teknik altyapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine, stratejik hedeflerine, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu coğrafyalara ve en önemlisi kurum hissedarlarının risk alma profillerine yakından bağlıdır. Her kurum kendi durumunu ve hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun yaklaşımı ve kapsamı geliştirmek zorundadır. KRY uygulamalarında standart çözümler aramak, kurumları çok daha büyük riskler ile karşı karşıya bırakabilecektir.

# B Ö L Ü M

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ





## 3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNÜŞÜM SÜRECİ

### 3.1. Giriş

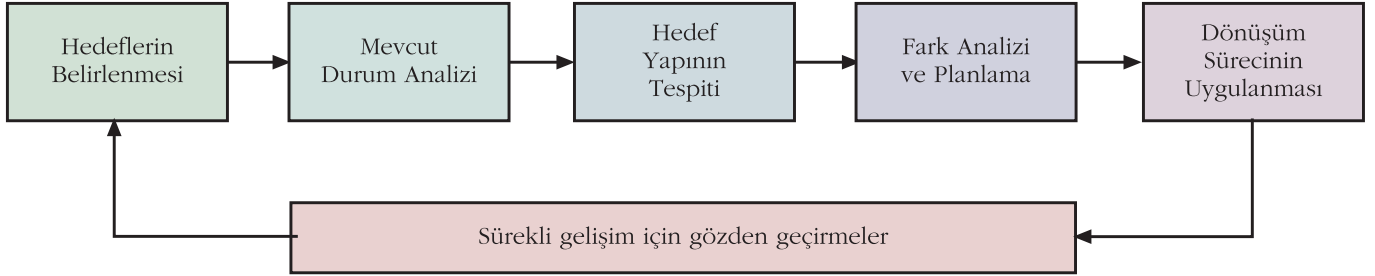
KRY dönüşüm süreci, şirketin risklerin birbirlerinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bu risklerin bir bütün olarak yönetildiği entegre risk yönetimi, başka bir ifade ile KRY anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte gösterilecek performans başarı için en önemli etkidir. Bu süreç basit bir proje yönetimi anlayışı ile yürütülemeyecek kadar önemli ve karmaşıktır. İdeal bir KRY Dönüşüm Sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durum Analizi
- Hedef Yapının Tespiti
- Fark Analizi ve Planlama
- Dönüşüm Sürecinin Uygulanması
  - o Görev ve Sorumluluklar
  - o Temel Dokümanlar
  - o Yöntem
  - o Eğitim
  - o İyileştirme Faaliyetleri
- Sürekli Gelişim İçin Gözden Geçirmeler

Aşağıdaki bölümlerde her bir aşama ana hatları ile açıklanmaya çalışılacaktır.

### Şekil 3: Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci

Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci



### 3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

KRY açısından hedeflerin belirlenmesi iki başlık altında incelenmelidir: genel şirket stratejileri ve kurumsal risk alma profili.

Şirket hissedarlarının kurumsal risk alma profillerinin ortak bir anlayışa sahip olabilmesi için öncelikle şirketin genel mevcut konumunu, hedeflerini ve bu hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan bir şirket stratejisi ve politikası bulunmalıdır. Bu strateji bilinmeksizin şirketin kurumsal risk alma profilinin uygunluğunu değerlendirebilmek mümkün değildir. Esasen şirketin stratejileri ve kurumsal risk alma profilleri birbirlerinden etkilenen kavramlardır. Bu nedenle biri diğerinin bir sonucu olarak algılanmamalıdır. Ancak birbirleri ile uyumlu olmalıdırlar. Bunun tespit edilebilmesinin tek koşulu ise bu iki kavramın da net bir şekilde bilinmesidir. Bir şirketin hedefleri ve buna bağlı olarak belirlenmiş olan stratejilerinin varlığı, o şirketin değer yaratma ve risk yönetimi uygulamalarına zemin oluşturacak bir iş modelinin tanımlamasına yardımcı olacaktır.

Stratejiler kadar önemli olan bir diğer unsur ise kurumsal risk alma isteği profilidir. Bu profil esas olarak kurum hissedarlarının hangi riskleri ne ölçüde almak istediğine cevap arar. Riskin yönetilmesi ile doğrudan ilgili değildir. Risk yönetim süreçleri bu anlayışın doğal bir sonucudur ancak parçası değildir. Kurum içerisinde alınacak her türlü KRY aksiyonu kurumsal risk alma profili ile uyum içerisinde olmalıdır. Esasen KRY yaklaşımının temel varoluş sebeplerinden biri de, kurumsal risk alma profilinin kurumun tüm birimlerince doğru bir şekilde anlaşılmakta olduğu ve iş ile ilgili tüm faaliyetlerde söz konusu profile uy-

gun iş kararlarının alınmakta olduğu konusunda kurum üst yönetimine ve yönetim kurulu-na makul bir seviyede güvence oluşturmaktır. O nedenle bu profilin KRY dönüşüm süreci başlangıcında net bir şekilde ortaya konup konmamış olması, bu alanda yürütülen tüm fa-aliyetlerin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

### 3.3. Mevcut Durum Analizi

Kurum stratejilerinin ve kurumsal risk alma profilinin net bir şekilde anlaşılmasını taki-ben şirketin mevcut risk yönetim altyapısının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz daha sonraki aşamalarda belirlenecek olan hedef yapı ile var olan farklılık-ların tespiti için hayati önem taşımaktadır. Bu analiz kurumun karşı karşıya olduğu riskle-ri, bağımsız olarak bu riskleri yönetmek için var olan sistemleri ve yeterlilikleri kapsamalı-dır. Bu sistemlerin uygulama etkinliği ise bu aşamada değil, temel KRY metodu uygulamala-rı içerisinde değerlendirilmelidir.

Mevcut durum analizinde temel olarak etkin bir KRY uygulamasının varlığından söz ede-bilmek için gerekli olan aşağıdaki bileşenler dikkate alınmalıdır;

**Risk Yönetim Ortamı:** Kurum içerisinde etkin bir risk yönetim sisteminin kurulabilme-si için öncelikle risk yönetim stratejisinin belirlenmiş ve çalışma ortamının bu stratejiye uy-gun olarak düzenlenmiş olması gerekir. Risk yönetim stratejisi; kurumun risk yönetim an-layışı, temel prensipleri, konuya verdiği önem, kabul edilebilir asgari risk seviyeleri, genel risk alma isteği seviyesi ve profili, temel görev, sorumluluklar ve yetkinlikler gibi konula-ra açıklık getirmelidir.

Risk yönetim ortamının değerlendirilmesinde temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranma-lıdır:

- Şirketin risk yönetim anlayışını ve beklentilerini açıklayan yazılı bir “Risk Yönetim Poli-tika (Anayasa)” belgesi mevcut mudur?
- Şirket genel bir “Risk Alma İsteği Seviyesi (Risk Appetite)” belirlemiş midir?
- Risk Yönetim Stratejisi, Risk Alma İsteği Seviyesi ve diğer temel Risk Yönetim Politika ve Prosedürleri şirket yönetim kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onaylanmış mıdır? Onayla-ma ile ilgili yazılı bir süreç tanımlanmış mıdır?

- Şirket Etik Değerleri belirlenmiş, tüm çalışanlara duyurulmuş ve eğitimlerle desteklenmekte midir?
- Özellikle kritik pozisyonlar başta olmak üzere tüm pozisyonlar için risk yönetim beklentileri ve gereklilikleri dikkate alınarak yetkinlikler ve yetki/sorumluluklar belirlenmiş midir?

**Risk Yönetim Stratejisi:** Kurum içerisinde etkin bir risk yönetim sisteminin kurulabilmesi için bir diğer önemli unsur ise belirlenmiş olan stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesidir. Aksi takdirde stratejiler kurum tarafından benimsenemez ve günlük faaliyetlere yansıyamaz. Risk yönetim stratejisi ile ilgili mevcut durum analizinde aşağıdaki soruların cevaplanması uygun olacaktır:

- Şirketin Risk Yönetim Stratejisi ve Risk Alma İsteği Seviyesine uygun olarak Risk Yönetim hedefleri ve bunlara bağlı olarak alınması gereken temel fonksiyonlar açık bir şekilde belirlenmiş ve tüm kuruma duyurulmuş mudur?
- Şirket fonksiyonlar ve operasyonlar bazında Risk Toleranslarını belirlemiş midir?

**Sistematik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri:** Stratejilerin ve bunlara bağlı olarak hedeflerin net ve kesin bir şekilde belirlenmesinin ardından, bunların yerine getirilebilmesi için etkin ve sağlıklı çalışan bir risk yönetim faaliyetleri bütünü oluşturulmalıdır. Risk yönetim faaliyetleri stratejilere uygun olarak belirlenmiş olan hedeflerin yerine getirilmesini sağlayan araçtır. Risk yönetim sisteminin etkinliği risk yönetim faaliyetlerinde yakanacak başarıya son derece bağlıdır. Bu başlık ile ilgili sorular ise şunlar olabilir:

- Var olan uygulamalar Risklerin Belirlenmesi adımlarını yerine getirmekte midir?
- Var olan uygulamalar Risklerin Değerlemesi adımlarını yerine getirmekte midir?
- Var olan uygulamalar Risk Yönetim Aksiyonlarının Belirlenmesi adımlarını yerine getirmekte midir?

**Kontrol:** Şirket içinde oluşturulan kontrollerin, politika ve prosedürlerin, Risk Yönetim Stratejisi, Risk Alma İstek Seviyesi ve Risk Yönetim Hedefleri ile uyumlu olması güvence altına alınmalıdır. Tüm diğer sistemlerde olduğu gibi risk yönetim sisteminin de işleyişi sü-

rekli, ancak etkin yöntemlerle kontrol altında tutulmalıdır. Ancak gerek kontroller belirlenirken gerekse uygulanırken şirketin hedefleri, faaliyetleri, insan kaynakları, öncelikleri ve iç dinamikleri göz ardı edilmemelidir. Kontrollerin seviyesi dikkatle belirlenmelidir. Kontroller günlük işleyişi ve faaliyetleri engellemeyecek düzeyde serbest, ancak hedeflere varılmasını garanti edecek düzeyde de sert olmalıdır. Kontrol ortamı ile ilgili olarak aşağıdaki temel sorulara cevap aranmalıdır:

- Risk Yönetim Aksiyonları ile uyum güvence altına alınmış mıdır?
- Kontroller politika ve prosedürler ile belgelenmiş midir?

**Bilgi ve İletişim:** Risk yönetim faaliyetlerinin sağlıklı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için ilgili kişilerin ve grupların, gerekli bilgiye, gerektiği ölçüde ve gerektiği zamanda ulaşabilmeleri garanti edilmelidir. Bilgi eksikliği risklerin doğru bir şekilde tanımlanmasını, yönetilmesini ve kontrol altında tutulmasını engelleyecektir. Öncelikle bilgi var olmalı, doğru şekilde korunmalı ve gerektiği biçimde paylaşılmalıdır. Söz konusu unsurlar kuruma; zamanında, doğru ve tam olarak ve uygun kanallardan aktarılmadığı sürece, stratejilerin ve bunlara bağlı olarak belirlenen hedeflerin ve hatta risklerin nasıl yönetileceğinin anlaşılması ve uygulama alanı bulmaları mümkün olmayacaktır. Bu alanda değerlendirilmesi gereken soru şudur:

- Şirket içinde Risk Yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak düzeyde bilgi paylaşımı ve iletişim sağlanmakta mıdır?

**İzleme ve Sürekli Gelişim:** Kurumların içinde bulunduğu değişime zamanında ve doğru tepkiler vermesi ve hızlıca uyum göstermesi gerekmektedir. Risk yönetim sistemi de sürekli değişen bir organizasyonun parçası olarak sürekli gelişmek ve kendisini yenilemek zorundadır. Aksi takdirde kurumun karşı karşıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmede geç kalınabilecektir. Bu başlık ile ilgili sorular ise şunlar olabilir:

- Sürekli izleme faaliyetleri belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi için bağımsız değerlendirmeler yaptırılmakta mıdır?

- Risk yönetim sistemi ile ilgili tespit edilen eksiklikler etkin bir biçimde raporlanmakta mıdır?

### **3.4. Hedef Yapının Tespiti**

Mevcut yapının analiz edilmesini takiben yapılması gereken, iyileştirmeler sonrasında erişilmesi arzu edilen hedef yapının belirlenmesidir. Böyle bir analiz yapmaksızın dünyadaki en iyi uygulamaları hedef yapı olarak belirlemek KRY projelerinin başarısızlık ile sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden biridir. En iyi uygulamalar kesinlikle bu analizin önemli unsurlarından biri olmalıdır. Ancak tek unsuru olmamalıdır. Hedef yapının belirlenmesinde analiz edilmesi gereken başlıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili
- Faaliyet gösterilen sektörler
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı
- Faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi
- Kurumun büyüklüğü
- Kurum kültürü
- Sektör uygulamaları
- En iyi uygulamalar
- Yasal düzenlemeler
- Menfaat gruplarının yapısı
- İnsan kaynakları (nitelik ve nicelik)

- Kurumun içerisinde bulunduğu evre (Gelişim, duraklama, küçülme)

Bu kriterlerin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak temel olarak bu kriterlerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi ve tümünün dikkate alınması ile oluşturulacak bir hedef yapı ihtiyaçlara büyük oranda cevap verecektir. Burada unutulmaması gereken en önemli unsur, bu sürecin dinamik bir süreç olması gereğidir. Yukarıdaki süreçlerin birçoğu zaman içerisinde değişkenlik gösterebilecek niteliğe sahiptir. Bu nedenle bu kriterler zaman zaman tekrar gözden geçirilerek hedef yapıda gerekli düzeltme ihtiyaçları belirlenmelidir. Bu aşamadaki bir diğer önemli unsurda hedef yapının belirlenmesi ve mevcut durum analizi sonuçlarından etkileşimi en az düzeyde tutma gereğidir. Aradaki fark çok fazla veya az olabilir. Bu nedenle iyileştirme maliyetleri büyük bir farklılık gösterebilir ve bu nedenle hedef yapı bu kaygılara bağlı olmadan belirlenmeli, maliyet ve uygulanabilirlik gibi sorunlar bir sonraki aşamada dikkate alınmalıdır.

### 3.5. Fark Analizi ve Planlama

Bu aşamada yapılması gereken; mevcut durum ile erişilmesi arzu edilen hedef yapı arasındaki farkın tespiti ve buna uygun olarak detaylı bir aksiyon planının oluşturulmasıdır. Aksiyon planları oluşturulurken fayda, maliyet ve etkinlik unsurları bir arada analiz edilmeli ve böylelikle optimum çözüme odaklanılmalıdır. Aksiyon planları genellikle aşağıdaki başlıkları içermelidir:

- **Görev ve Sorumluluklar:** KRY ile ilgili olarak kurum içerisindeki her bir katmanın görev ve sorumlulukları tanımlanmalı, organizasyonel yapı hedef yapıya uygun olarak yeniden düzenlenmelidir.
- **Temel Dokümanlar:** Başta politika belgesi olmak üzere standartların, rehberlerin ve uygulama dokümanlarının oluşturulmasını kapsar. Bu dokümanlar farklı iş kollarının tümünde uygulanabilecek nitelikte ve esneklikte oluşturulmalıdır.
- **Yöntem:** KRY dönüşüm sürecinin en önemli aşamalarından biri de KRY metodunun geliştirilmesidir. Başka bir ifade ile risklerin hangi yöntem ile tanımlanacağı, önceliklendirileceği ve risk yönetim çözümlerinin geliştirileceğinin belirlenmesidir.
- **Eğitim:** Yukarıda yer alan maddeler ile ilgili olarak detaylı eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yürütülmesini kapsamalıdır. KRY daha önce de belirtildiği gibi kurum için çok



önemli ve radikal bir değişimdir. Bu nedenle şirketin tüm çalışanlarının görev ve sorumluluklarına paralel olarak KRY ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi başarı için kritik öneme sahiptir.

- **İyileştirme Faaliyetleri:** Sistemler ve uygulamalar açısından mevcut durum ile erişilmesi arzu edilen seviye arasındaki farkın giderilmesine yönelik iyileştirici faaliyetlerin, belirlenecek önceliklere uygun olarak gerçekleştirilmesi çalışmalarını kapsar. İyileştirme faaliyetleri teknik, prosedürel ve organizasyonel çözümleri içermelidir. Aşağıdaki bölümlerde bu başlıklar ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

### 3.6. Dönüşüm Sürecinin Uygulanması

#### 3.6.1 Görev ve Sorumluluklar

KRY sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. İşletme içerisindeki her çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumludur. Ancak belirli seviyelerde sorumluluklar farklılıklar gösterecektir. Bu bölümde temel yönetim katmanları esas alınarak sorumluluklar açıklanmaya çalışılacaktır.

##### *Yönetim Kurulunun Sorumluluğu*

Yönetim Kurulu ve onun ilgili alt komiteleri, şirketin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmek ile sorumludur. Yönetim Kurulu, şirket genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını takip eder. Stratejik ve kritik riskler Yönetim Kurulu seviyesinde izlenir. Yönetim Kurulunun risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak temel görevleri şunlardır:

- 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.

### *CEO/Genel Müdür'ün Sorumluluğu*

CEO/Genel Müdür, Yönetim Kurulu'ndan aldığı yetkiyle, risk yönetim süreçlerinin uygulanmasından ve risklerin yönetiminden en yüksek seviyede sorumludur. Bu nedenle kurum içerisinde KRY Sürecinin temel sahibi CEO/Genel Müdür'dür. CEO/Genel Müdür'ün risk yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak temel sorumlulukları şunlardır:

- 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 süreçlerde 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 risk yönetim konularını Yürütme Kuruluna ve/veya Yönetim Kuruluna aktarmak.

### *Kurum Yönetimlerinin Sorumluluğu*

Risk yönetiminin fiili olarak gerçekleştirilmesinin temel sorumluluğu ilgili yöneticilere aittir. Buna göre üst yönetimden beklenen görevler şunlardır:

- Risk yönetimi ile ilgili konuları ve sorunları belirlenecek raporlama sistematığı içerisinde zamanında ve uygun şekilde risk yönetiminden sorumlu birime iletmek,
- Topluluğun genel risk çerçevesini ve bu çerçeve ile hedeflenen "Risk Kültürü" anlayışını tüm çalışanlarına aktarmak ve anlaşılmasını sağlamak,
- Topluluğun belirlenmiş olan genel risk yönetim çerçevesini kendi faaliyetlerine adapte ederek detaylı risk yönetim ve kontrol prosedürlerini oluşturmak ve uygulamak,
- Sorumluluk alanlarındaki kritik riskleri anlamak, takip etmek ve bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararları almak ve bu amaçla detaylı risk yönetim aksiyon planlarını hazırlamak,

- Risk yönetimi raporlarının zamanında ve tam içerikte hazırlanması ve ilgili birimlere aktarılması için gerekli sistemi oluşturmak,
- Sorumluluğu altındaki çalışanların risk yönetim ve kontrol açısından sürekli gelişmesini sağlamak,
- Gerçekleştirilen her türlü faaliyette alınan riski ve bunun karşılığında elde edilen kazanç dengesini dikkate almak,
- Risk yönetiminden sorumlu birim ile de koordine ederek risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak.

#### *Tüm Çalışanların Sorumluluğu*

Kurum bünyesindeki tüm çalışanlar aşağıdaki hususları yerine getirmek ile sorumludur:

- Belirlenmiş olan risk yönetim politikalarına, standartlarına ve süreçlerine eksiksiz olarak uymak,
- Ortaya çıkmış ve / veya çıkabilecek her türlü risk kaynağını zamanında ve eksiksiz olarak üstlerine raporlamak.

#### *İç Denetim Bölümlerinin Sorumluluğu*

Şirket içerisinde eğer bir İç Denetim bölümü veya faaliyeti var ise, bu bölüm risk yönetim faaliyetlerinin şirket içerisinde etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini güvence altına almak amacı ile, ilgili birimlerin risk yönetimi politika ve uygulamalarını, belirlenmiş risklerle ilgili oluşturulan iç kontrol sistemlerinin etkinlik ve işleyişini düzenli ve sistematik olarak denetlemek ve iyileştirme/geliştirme önerilerini raporlamak ile sorumlu olmalıdır.

#### *Risk Yönetim Bölümünün Sorumluluğu*

Şirket içerisinde bağımsız bir Risk Yönetim fonksiyonu oluşturulmuş ise söz konusu bölüm şirketin bünyesinde var olan mevcut risk yönetim uygulamalarını geliştirmek yönünde gerekli olan çalışmaları gerçekleştirmekle sorumludur. Etkin bir KRY sisteminden bahsedebilmek için bağımsız bir Risk Yönetim Bölümünün ve yöneticisinin var olması zorunludur.

Bağımsız ve merkezi bir bakış açısı olmadan kurum içerisinde KRY yaklaşımının uzun soluklu olabilmesi mümkün olmayacaktır.

Bir Risk Yönetim Bölümünün temel sorumluluklarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Sistematik “Risk Yönetim Kültürü” kavramını geliştirmek ve kurum geneline yaygınlaştırmak,
- Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanması ve yönetimini sağlamak,
- Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak,
- Risklerin şirket bünyesinde yetkili kurullarca belirlenecek “Risk Tolerans Seviyeleri” dâhilinde yönetilmesine imkân verecek altyapıyı sağlamak,
- Yatırım kararlarını Holdingin ve bağlı kuruluşların stratejik iş amaçlarına uygun olarak ve merkezi risk yönetim fonksiyonu ile koordinasyon içerisinde almak,
- 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,
- KRY sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.

### **3.6.2 Temel Dokümanlar**

Temel dokümanlar başta politika belgesi olmak üzere standartları, rehberleri ve uygulama dokümanlarını kapsar. Bu dokümanların içeriği kurumdan kuruma farklılık gösterecektir. Eğer şirket farklı sektörlerde faaliyet göstermekte ise, bu dokümanlar tüm kurumu kap-

sayabilecek derinlikte olmalıdır. Aksi taktirde uygulama bütünlüğünü sağlayabilmek mümkün olmayacaktır. Bu aşamada oluşturulması uygun olabilecek bazı dokümanlar şunlardır:

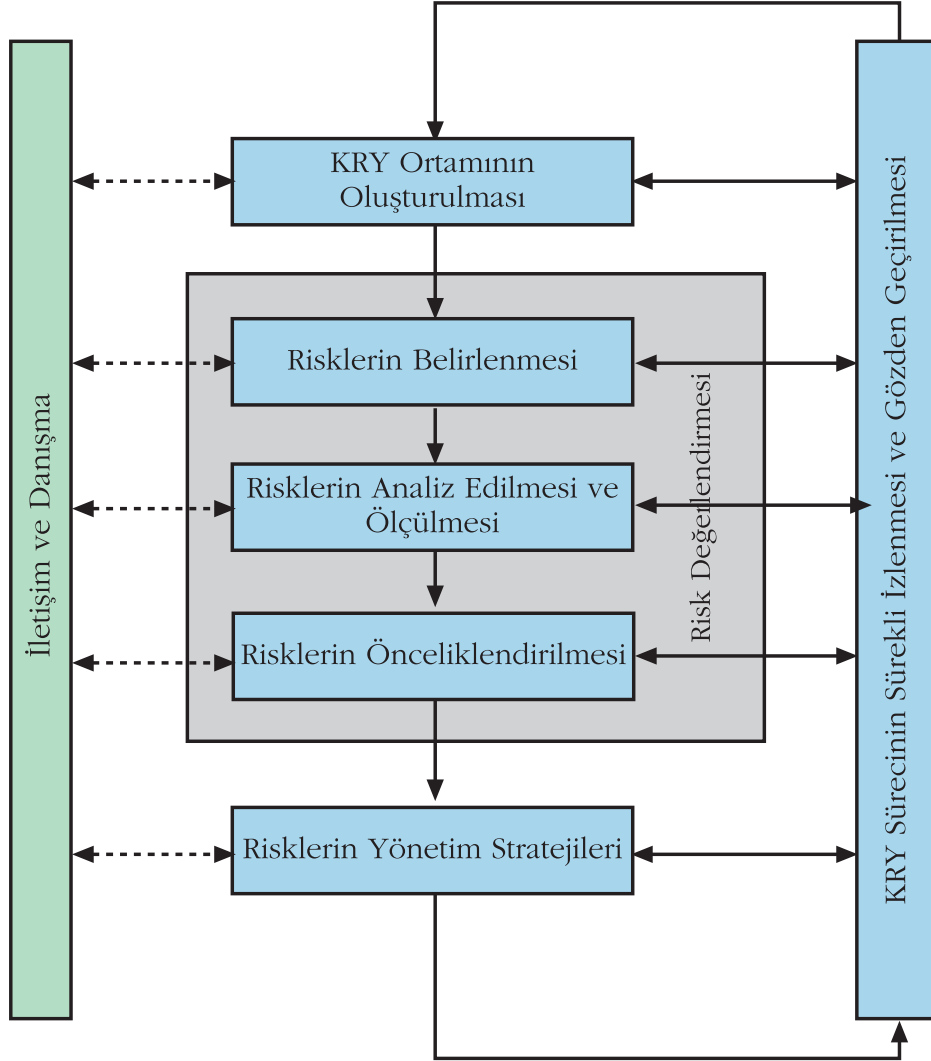
- **KRY Politika Belgesi:** Özetle kurum için KRY'in ne anlama geldiği ve bu konuya verilen önem vurgulanır. Özellikle bu dökümanda kurum çalışanlarının ve/veya farklı iş kollarının performanslarının değerlendirilmesinde, KRY uygulamalarında gösterecekleri başarı veya başarısızlığın önemli bir etken olacağı açık bir şekilde vurgulanmalıdır. Politika belgesi son derece kısa ve öz olmalıdır. Bu belge kurum Yönetim Kurulu tarafından onaylanmalı ve tüm şirkete duyurulmalıdır. KRY ile ilgili tüm uygulamalar gücünü ve dayanağını bu belgeden alacaktır.
- **KRY Risk Modeli:** Bu doküman bir nevi şirketin risk sözlüğüdür. Her kurum kendi durumunu dikkate alarak kendisi için önemli olabilecek risklerden bir risk modeli oluşturmalıdır. Bu modelde her bir risk tanımlanmalıdır. Böylelikle kurum içerisinde öncelikle bir dil ve kavram bütünlüğü sağlanabilecektir.
- **KRY Standardı:** KRY'nin önemi ve kurumun KRY uygulamasına geçmesinin gerekliliği vurgulanmalıdır. Sonrasında KRY'de kullanılan temel kavramların tanımları verilerek, KRY sürecinde izlenecek yöntemler (risklerin belirlenmesi, analizi, önceliklendirmesi v.b.), ve bu süreçte yer alacak kişi ve bölümlerin sorumlulukları anlatılmalıdır.
- **Risk Değerleme Rehberi:** Kurumun risk profilinin ortaya çıkartılması için gerekli risk değerlendirme çalışmasının bizzat şirket yöneticileri ve seçilmiş personel tarafından yapılmasına yol göstermek amacı ile hazırlanan belgelerdir. Belge içerisinde her bir risk için etki, olasılık ve önem kriterleri ile birlikte “temel sebep” belirlemeye yönelik sorular da bulunmalıdır. Ayrıca “öz değerlendirme” yöntemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır. Risk değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılacak tek tip doküman örnekleri de bu rehber içerisinde yer almalıdır. Ayrıca, sektörel risk değerlendirme soruları ve formlarına da bu rehber içerisinde yer verilebilir.

### 3.6.3 Yöntem

KRY dönüşüm sürecinin en önemli aşamalarından biri de KRY yönteminin geliştirilmesidir. Başka bir ifade ile risklerin hangi yöntem ile tanımlanacağı, önceliklendirileceği ve

risk yönetim çözümlerinin geliştirileceğinin belirlenmesidir. Aşağıdaki şekilde ideal bir KRY yönteminin aşamaları görülmektedir:

**Şekil 4: Kurumsal Risk Yönetim Süreci Özeti**



Önerilen bu yöntemin detayları sonraki bölümlerde inceleneceği için burada ayrıca açıklanmayacaktır.

### 3.6.4 Eğitim

İyileştirme faaliyetlerine başlamadan önce yapılması gereken hazırlık çalışmalarının sonuncusu yukarıda ana hatları ile anlatılan anlayışın tüm kurum geneline tanıtılmasıdır. Her sistem gibi KRY'nin başarısı da, uygulayıcıların bu sistemi ne derece etkin bir şekilde anladıkları ve uygulayabildikleri ile yakından ilgilidir.

KRY kavramı tüm dünyada göreceli olarak yeni bir kavramdır. Bu yüzden yeterli eğitim ve tanıtım faaliyetleri olmaksızın çalışanların bu sistemi anlamalarını ve derhal uygulamaya geçirmelerini beklemek gerçekçi olmayacaktır. O nedenle öncelikle kurum içerisinde KRY çalışmalarına liderlik edebilecek profilin belirlenmesi önemlidir. Ancak aynı derece önemli olan bir diğer konu da kuruma uygun bir eğitim programı oluşturabilmektir. Bu alanda dış destek alınması son derece uygun olacaktır. Eğitim programı hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik olmalıdır. KRY daha öncede belirtildiği gibi kurum için çok önemli ve radikal bir değişimdir. Bu nedenle şirketin tüm çalışanlarının görev ve sorumluluklarına paralel olarak KRY ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, başarı için kritik öneme sahiptir. Bu eğitimlerde yer verilebilecek bazı konu başlıkları şunlar olabilir:

- Risk Nedir?
- Risk Yönetimi Nedir?
- KRY Nedir?
- KRY'ne olan ihtiyaç
- Stratejiler ve KRY ilişkisi
- Performans Yönetimi ve KRY
- Risk Kategorileri
- Öz Risk Değerleme Yöntemi
- KRY Yöntemi

- Görev ve Sorumluluklar
- Risk/Kazanç Dengesi
- Üst Yönetim Beklentileri

### **3.6.5 İyileştirme Faaliyetleri**

Sistemler ve uygulamalar açısından mevcut durum ile erişilmesi arzu edilen seviye arasındaki farkın giderilmesine yönelik iyileştirici faaliyetlerin belirlenecek önceliklere uygun olarak gerçekleştirilmesi çalışmalarını kapsar. Gerçekleştirilen analizlerde çok farklı problemlerle karşılaşılabilir. Ancak bunları belirli kategorilerde sınıflandırmak mümkündür:

- Mevcut iş süreçlerinin yetersiz ve yanlış olması,
- İş modelinin kurumun mevcut ihtiyacına cevap vermeyecek yapıda olması,
- Teknik alt yapının yetersiz olması,
- İnsan kaynağının nitelik ve/veya nicelik olarak yetersiz olması,
- Organizasyonel yapının ihtiyaca cevap vermemesidir.

Bu sınıflandırmaya paralel olarak mevcut iş süreçlerinin geliştirilmesi, kontrol ortamının iyileştirilmesi, görev ve sorumluluklarda güncelleme yapılması, farklı bilgi teknolojileri arasında entegrasyonunun sağlanması, çalışanların eğitilmesi, stratejilerin gözden geçirilmesi ve iş modeli ile ilgili kriterlerin güncellenmesi gibi iyileştirme faaliyetleri yürütülebilir. İyileştirme faaliyetleri birbirleri ile koordineli bir şekilde gerçekleştirilmeli ve mutlaka bu koordinasyon için merkezi bir izleme ve yönetim komitesi oluşturulmalıdır.





# B Ö L Ü M 4

## KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ

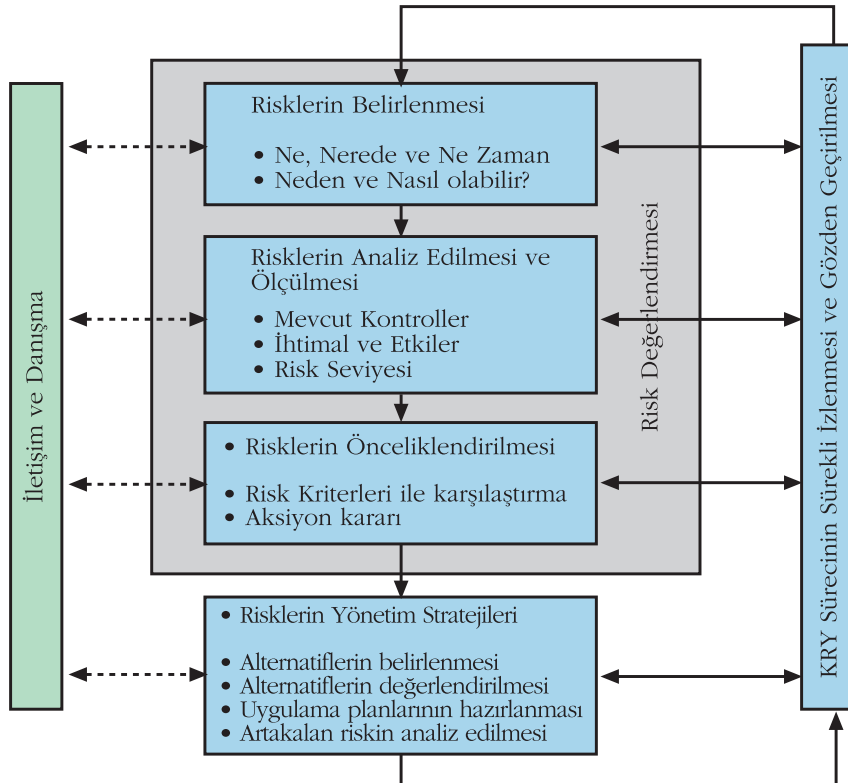


## 4. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde kısa bir şekilde değinilmiş olan KRY yöntemi veya süreci ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. KRY sürecinin temel unsurlarını tekrar hatırlamak gerekirse;

- Risklerin Tanımlanması
- Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi
- Risklerin Önceliklendirilmesi
- Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanmaları
- Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi
- İletişim ve Danışma

**Şekil 5: Kurumsal Risk Yönetim Süreci**



Başka bir ifade ile KRY süreci ile aşağıdaki beş temel soruya daha doğru ve etkin cevapların bulunmasına destek olunması amaçlanmaktadır:

- Risklerin neler olduğu gerçekten biliniyor mu?
- Bu riskleri etkin bir şekilde yöneterek, risk / kazanç dengesi lehde kullanılabiliyor mu?
- Riskler için uygun kontroller var mı?
- Kontroller etkili bir biçimde çalışıyor mu?
- Hangi kontroller iyileştirilmek / geliştirilmek zorundadır?

Bu süreç kurumlar için KRY yönteminin genel çerçevesini oluşturan unsurları içermektedir. Süreçler bu yapısı ile kurumlarda kurulacak her bir KRY sistemi için temel kurallar ve anlayış açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım, genel kullanıma uygun olup her hangi bir sektöre hitap etmemektedir. KRY sisteminin tasarımı ve uygulanma şekli kurumların ihtiyaçlarına, hedeflerine, ürün ve servis çeşitliliğine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterecektir.

#### **4.1. Risklerin Tanımlanması**

Etkin bir risk yönetimi sistemi için iyi kurulmuş, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir.

İlk olarak risk unsurlarının belirlenmesi sırasında tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi olabilecek sebeplerin ve olayların, kapsamlı bir listesinin oluşturulması gerekmektedir. Bu olaylar hedeflerin gerçekleştirilmelerini engelleyebilecek, sonuçları azaltabilecek veya geciktirebilecek etkilere sebep olabilir. Belirlenen olaylar daha sonra olası sonuçları açısından detaylı analize tabi tutulmalıdır.

Ne gibi olayların ortaya çıkabileceğinin belirlenmesi sonrasında olaya sebep olabilecek unsurların ve senaryoların belirlenmesi oldukça önemlidir. Olaylar birçok sebeplerden ortaya çıkabilir. Önemli olan kritik ve temel sebeplerin ortaya çıkartılmasıdır.

Risklerin tanımlanması için kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, akış diyagramları, tartışmalar, sistem analizleri, senaryo analizleri ve sistem mühendislik teknikleri kullanılmaktadır.

Kullanılan yaklaşım, gözden geçirilen aktivitelerin doğasına, risk tiplerine, kurumun iç unsurlarına ve risk yönetim çalışmasının amacına bağlı olarak değişecektir.

Kurumdaki tüm olası risklerin belirlenememesi, risk yöneticilerinin bu riskler ile başa çıkmasını engelleyecek ve bu risklerin potansiyel zararlarını ortadan kaldırma ihtimalini de azaltacaktır.

## **4.2. Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi**

Risk analizi bir önceki aşamada belirlenmiş olan risklerin daha detaylı anlaşılması ile ilgilidir. Risk analizi, belirlenmiş riskler hakkında aksiyon alınıp alınmayacağına ve alınacak ise fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan aksiyonların seçilmesine yardımcı olacaktır. Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur.

Risk analizi sırasında bir ön analiz yapılmasında fayda bulunmaktadır. Böylelikle daha detaylı analize geçmeden önce aynı tip riskler bir araya toplanabilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışında değerlendirilebilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir.

### **4.2.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi**

Risklerin azaltılması için var olan süreçler, araçlar veya uygulamalar ve bunların zayıf/kuvvetli yönleri incelenmelidir. Mevcut kontroller daha önce yapılmış risk analizleri sonucunda tasarlanmış ve günlük ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılamış olabilir. Ancak bu kontrol tasarımlarının şirketin mevcut durumdaki ihtiyaçlarını karşılamada ne derece yeterli olduğu belirlenmelidir.

#### 4.2.2. Etkiler ve İhtimal

Olayların ortaya çıkmaları halinde doğuracağı etkilerin büyüklüğü, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi dikkate alınmalıdır. Bir olayın birden fazla sonucu olabilir ve değişik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilir. Tek başına etki veya ihtimal riskin öneminin belirlenmesinde kullanılmamalıdır. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve ihtimallerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde istatistiksel analiz ve hesaplamalar kullanılabilir. Eğer elde bulunan bilgiler yetersiz, konu ile doğrudan ilgili ve güvenilir değil ise belirli bir olayın ya da sonucun oluşacağına dair bireylerin veya grupların tahminlerine dayandırılan analizler yapılabilir. Bu tip analizlerde bireylerin tahminleri ve grupların tahminleri arasında bir denge sağlanmalı ve analiz sonucunda ortaya çıkabilecek farklı tahminler arasında bir görüş birliğine varılması sağlanmalıdır. Analizler her ne kadar sübjektif olsa da mutlaka bazı kritik risk göstergeleri ile ilişkilendirilmelidir.

Etkiler ve ihtimaller analiz edilirken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikler kullanılmalıdır. Bilgi kaynakları şunlar olabilir:

- Eski kayıtlar
- Uygulamalar ve ilgili tecrübeler
- İlgili basılmış kaynaklar
- Pazar araştırmaları
- Oylama sonuçları
- Deneyler ve prototipler
- Ekonomik, teknik veya diğer modeller
- Uzman görüşleri

Kullanılabilecek bazı teknikler ise şunlar olabilir:

- İlgili alanda uzmanlarla yapılacak görüşmeler
- Değişik alanlarda uzmanların bir arada kullanılması
- Anketler ile kişilerin değerlemeleri
- Modellerin ve simülasyonların kullanılması

Analizler sırasında kullanılan varsayımlar mutlaka belgelenerek kayıt altına alınmalıdır.

#### **4.2.3. Analiz Tipleri**

Risk analizi; analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Analiz duruma göre kalitatif (niteleyici), yarı-kantitatif (yarı-niceleyici), kantitatif (niceleyici) veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz olabilir. Bu analiz tiplerini karmaşıklık ve maliyet özelliklerine göre en yüksekten düşüğe şu şekilde sırlamak mümkündür: kantitatif, yarı-kantitatif ve kalitatif. Uygulamada kalitatif analiz genelde riskin seviyesi hakkında bir öngörü edinilmesinde ve önemli risk alanlarının tespitinde kullanılır. Daha sonraki adımlarda ise önemli risk alanlarında daha spesifik veya kantitatif analizler kullanılmaktadır. Ancak bu durum risklerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Bazı riskler tamamen kantitatif tekniklerle analiz edilebileceği gibi bazı riskler özellikleri itibari ile sadece kalitatif tekniklerle analiz edilebilir. Analiz öncesinde risklerin bu özelliklerine göre sınıflandırılması analizin etkinliğini arttıracaktır.

Risk analizinin tipi, risk modeli çerçevesi kapsamında belirlenen risk değerlendirme kriterleri ile tutarlı olmalıdır.

Analiz tipleri detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır:

##### **(a) Kalitatif (Niteleyici) Analiz**

Kalitatif analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma ihtimallerini, kelimelerden oluşan skalalar üzerinden analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargı-



ları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir. Bu skalalar ihtiyaca göre düzenlenebilir ve değişik riskler için değişik tanımlamalar kullanılabilir.

Kalitatif analiz aşağıdaki durumlarda kullanılabilir:

- Daha detaylı analiz gerektiren risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlık çalışmalarında,
- Kararlar için bu tip analizlerin uygun ve yeterli olduğu durumlarda,
- Kantitatif analiz için gerekli veri veya kaynaklar yetersiz olduğunda,
- Söz konusu riskin yapısal özellikleri gerekli kıldığında.

Kalitatif analiz mümkün olduğunca geçmişte yaşanan olaylara dayandırılmalı ve bu olaylar ile ilgili veriler ile beslenmelidir.

### **(b) Yarı-Kantitatif (Yarı-Niceleyen) Analiz**

Yarı-kantitatif analizde kalitatif analizde kullanılan skalalardaki kelimelerden oluşan tanımlamaların yerini rakamlar almaktadır. Bu yöntemde daha geniş derecelendirme skalalarının uygulanmasını sağlamak amaçlanmıştır. Ancak bu yöntemde de derecelendirme, analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle riskler için skala üzerinde gerçekleştirilen derecelendirme etki ve ihtimal tahminlerinin ölçülmüş değerlerini içermemektedir.

Yarı-kantitatif analiz kullanılması sırasında skala üzerinde seçilecek derecenin gerçek durumu yansıtmama olasılığı hatırdan çıkartılmamalıdır. Aynı şekilde derecelendirmenin istikrarlı bir şekilde aynı varsayımlar altında yapılmama durumu ile karşılaşılabilir. Bu durumda risklerin birbirleri arasındaki önemlilik ilişkisinin ve kendi içlerinde yıllar itibari ile gösterdikleri eğilimlerin sağlıklı analiz edilebilmesi mümkün olmayacaktır. Yarı-kantitatif analiz etkileri ve olasılıkları çok yüksek olan risklerin aralarındaki farkların ortaya konmasında da eksik kalabilecektir.

### **(c) Kantitatif (Niceleyen) Analiz**

Kantitatif analiz, veri kaynaklarını kullanarak etki ve ihtimal tahminlerini rakamsal değerler ile ifade etmeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarının kalitesi kullanılan verinin doğruluğu, bütünlüğü ve kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır.

Potansiyel etkiler belirli bir olayın veya olaylar dizisinin sonuçlarının modellenmesi ile bulunabileceği gibi geçmiş çalışmalardan veya olaylardan da istatistiksel olarak çıkartılabilir. Etki; parasal, teknik, insana gelebilecek zarar veya diğer bir zarar kriteri cinsinden ortaya çıkartılabilir. Bazı durumlarda aynı olayın risk derecesinin belirlenmesi için birden fazla rakamsal değer kullanılması gerekebilir.

Etkilerin ve ihtimallerin belirsizlik ve değişkenliği analiz esnasında göz önünde bulundurulmalı ve etkin bir şekilde raporlanmalıdır.

#### **4.2.4. Duyarlılık Analizi**

Risk analizi kapsamında yapılan varsayımlar kesin ve kusursuz olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için duyarlılık analizi yapılması gereklidir. Duyarlılık analizi aynı zamanda potansiyel kontrollerin ve KRY aksiyonlarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesi için de kullanılabilen bir analiz tipidir. Temel olarak belirli senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır.

### **4.3. Risklerin Önceliklendirilmesi**

Risklerin önceliklendirilmesinin amacı risk analizlerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi riskin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektir.

Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk kriterlerinin ve risk alma isteği ile karşılaştırılmasını ve böylelikle öncelikli olarak üzerinde durulması gereken risklerin belirlenmesi sürecini içermektedir.

Risklerin bu şekilde değerlendirilmesi sürecinde kurumun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları göz önüne alınmalıdır. Hedefler ile uyumlu olan birden fazla alternatif olması durumunda, seçim yapılırken alternatiflerin potansiyel kayıpları ve kazançları objektif bir şekilde değerlendirilmelidir. Alternatiflerin arasında yapılacak seçim ise şirketin risk alma isteği seviyesine uygun bir şekilde yapılmalıdır.

Kararların verilmesi esnasında risk daha geniş bir perspektifte ele alınarak sadece şirket ve ortakları için değil aynı zamanda diğer menfaat grupları içinde ele alınmalıdır.

Bazı durumlarda risklerin önceliklendirilmesi sonucunda daha detaylı risk analizi yapılması gereği ortaya çıkabilir.

Şekil 6'da risklerin önceliklendirmesinde oluşma sıklıkları ve yapacakları etkinin büyüklüğü açısından değerlendirme metodu anlatılmaktadır.

**Şekil 6: Önceliklendirme Haritası**



Yukarıda anlatılan genel değerlendirme, bir sonraki aşamada daha somut hale getirilerek rakamsal sonuçların gösterildiği bir risk matrisi oluşturulabilir. Şekil 7'de böyle bir risk matrisi örneği gösterilmektedir.

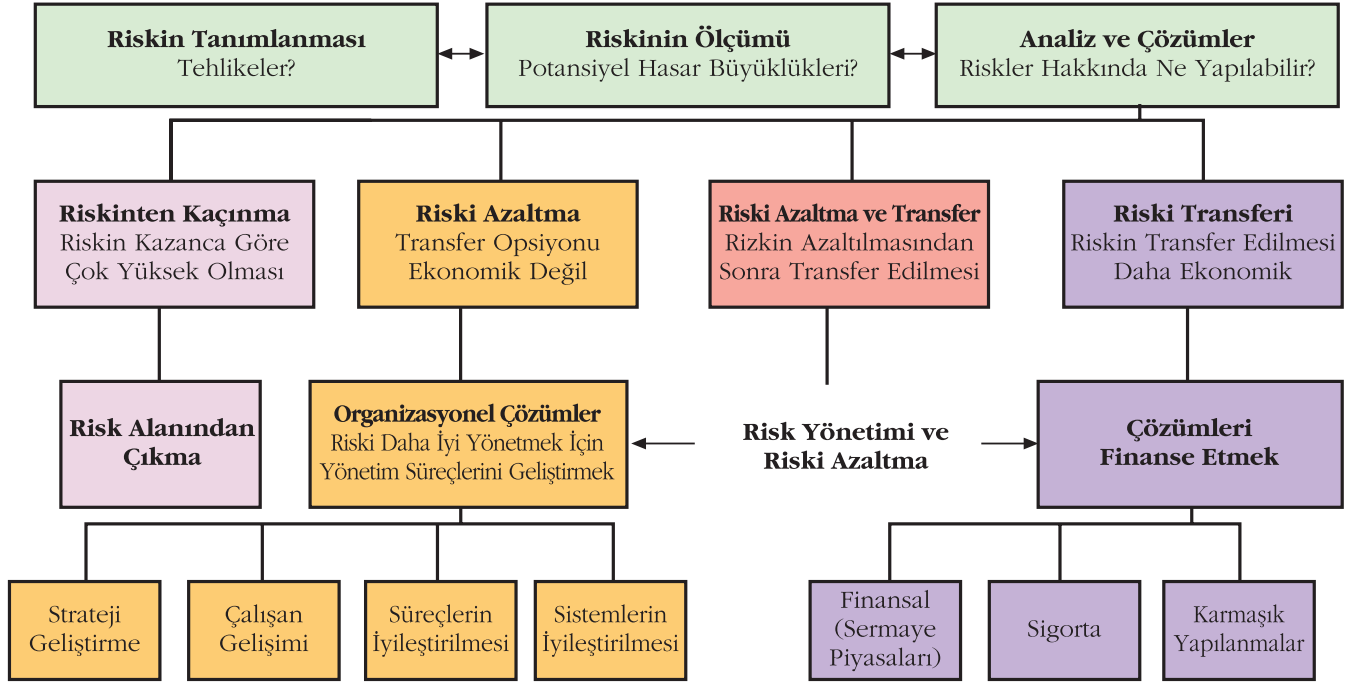
**Şekil 7: Örnek Risk Matrisi**

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

#### 4.4. Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanmaları

Riskler belirlendikten ve ölçüldükten sonra risk yöneticisi en uygun araçların kombinasyonu ile problemin çözümü için karar almalıdır. Bu adım, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesini, alternatiflerden en uygun olanına karar verilmesini, uygulama planlarının hazırlanmasını ve uygulanmasını, özetle risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir.

**Şekil 8: Risk Yönetim Çözümleri**



**Riskten Kaçınma:** Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesi şeklinde riskten kaçınmak mümkündür.

Riskten kaçınma kararı, eğer bir yönetici veya şirketin risk alma isteği seviyesi yüksek ise uygun olmayabilir. Bu durumda riskten kaçınma diğer risklerin öneminin artmasına ve/veya fırsatların kaybedilmesine neden olabilecektir.

**Riskin İhtimalinin Azaltılması:** Uygun kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimalinin azaltılmasıdır.

**Riskin Etkilerinin Azaltılması:** Olayların olumsuz etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanmasını gerektirir. Riskin etkilerinin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi (örneğin; yangından zarar görmesin diye stokların azaltılması) ve olay sonrası (örneğin; yangın acil durum planları) olarak sınıflandırılabilir.

**Riskin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması:** Riskin bir parçası veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında anlaşmaların kul-

lanılması, sigorta uygulamaları ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir. Genellikle riskin paylaşılması sırasında ortaya bir maliyet çıkacaktır, örneğin sigorta için prim ödenmesi gibi. Bu nedenle risk transfer kararlarında fayda maliyet analizi dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Riskin paylaşılması / transfer edilmesi ile başka bir risk alınmış olur. Bu da riski üstlenen tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesi riskidir.

***Riskin Kabul Edilmesi:*** Risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye bir miktar risk kalacaktır. Bu geriye kalan risk eğer belirlenmez ve uygun şekilde yönetilmez ise şirkete zarar olarak yansması söz konusu olabilir. Geriye kalan risk şirketin risk kriterleri ile karşılaştırılarak hakkında bir aksiyon alınıp alınmamasına karar verilmelidir.

En uygun risk yönetim stratejisinin seçilmesi, risk yönetim stratejisini hayata geçirebilmek için gerekli maliyetlerin ve hayata geçirilmesi sonrasında elde edilecek faydaların karşılaştırılması suretiyle yapılmalıdır. Doğal olarak verilecek karar ile ortaya çıkacak maliyetin faydadan düşük olması gerekmektedir. Analiz tüm doğrudan ve dolaylı maliyetler ile maddi ve maddi olmayan faydaları, finansal veya finansal olmayan birimler cinsinden dikkate alınmalıdır. Ancak her bir risk veya risk stratejisi için fayda/maliyet analizinin tam bir sonuç verebileceği düşünülmemelidir. Kritik bazı riskler için geliştirilecek stratejilerin faydalarının sübjektif olarak belirlenmesi gerekebilecektir.

Alternatiflerin bazıları tek bir strateji bazıları ise birden fazla stratejinin bir arada kullanılması ile oluşturulabilir. Belirlenmiş alternatiflerin etkinliğinin test edilmesi için duyarlılık analizi kullanılabilir. Şirket birçok durumda birden fazla stratejinin optimum bir şekilde kullanılması ile daha fazla yarar elde edebilir. Bu duruma örnek olarak, belirli bir riskin yönetilmesi için anlaşma kullanılması ve sigorta ile desteklenmesi verilebilir.

Gerçekleşme olasılığı düşük ancak potansiyel etkileri çok yüksek olan bazı kritik riskler için uygulanması gerekli olan risk yönetim stratejilerinin maliyetlerine karşılık elde edilecek faydanın finansal etkisi rakamsallaştırılamayabilir. Örneğin yasal ve sosyal sorumluluklar için alınması gereken aksiyonların maliyetleri karşısında bu aksiyonların finansal faydaları temel fayda/maliyet analizi ile belirlenemeyebilir.

Risk yönetim strateji seçenekleri değerlendirirken menfaat sahiplerinin bakış açıları, değerleri ve onlarla iletişim kurmanın en uygun yolları dikkate alınmalıdır.

Risk yönetim faaliyetleri için ayrılan bütçelerin kısıtlı olması durumunda risk yönetim planı hangi risk yönetim stratejilerinin ve faaliyetlerinin öncelikli olarak uygulanacağını açık bir şekilde tanımlamalıdır.

Uygulanacak risk yönetim stratejileri, tanımlanması, analiz edilmesi, incelenmesi ve aksiyon alınması gereken yeni riskler yaratabilir.

Risk yönetim stratejilerinin karar verilip uygulanması sonrasında geriye kalan bir risk miktarı var ise söz konusu riskin bu seviyede kabul edilip edilmeyeceği veya kalan riskin seviyesini daha da aşağıya çekmek için yeni risk yönetim stratejilerinin uygulanıp uygulanmayacağına karar verilmelidir.

En son aşamada ise risk yönetim uygulama planlarının amacı, seçilen risk yönetim stratejisinin nasıl uygulanacağını tanımlamak ve belgelemektir. Bu planlar en az şu bilgileri kapsamalıdır:

- Önerilen aksiyonlar
- Kaynak gereksinimleri
- Sorumluluklar
- Zamanlama
- Performans ölçümleri
- Raporlama ve izleme gereksinimleri

Risk yönetim uygulama planları kurumun yönetim ve bütçe süreçleri ile entegre edilmelidir.

#### **4.5. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi**

Risk yönetim sisteminin ihtiyaçlara ne derece etkin bir şekilde cevap verebildiği ve/veya ne derece etkin olarak kullanılabildiğinin takip edilmesi sürekli başarı için son derece önemlidir. Bu amaçla sayısal ve sayısal olmayan performans ölçüm teknikleri belirlenerek uygulamaların performansı sürekli olarak yakından izlenmelidir. Bu kapsamda sonuçlar da

Riske Göre Ayarlanmış (Risk Adjusted) yöntemlerle değerlendirilmeli ve böylelikle risk yönetim uygulamalarının sonuçlarının, genel işletme sonuçlarına ne derece yansıdığı belirlenmelidir.

Kurumlar çeşitli nedenlerle sürekli bir değişim içerisinde dirler. Kişiler, işler, rakipler, uygulamalar sürekli bir değişime tabidir. Kimi sektörlerde ve işlerde bu değişim daha az hissedilirken kimilerinde çok yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Başarılı kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özellik bu değişime zamanında ve doğru tepkiler vermeleri ve değişime hızlı uyum sağlamalarıdır. Risk yönetim sistemi de sürekli değişen bir kurumun bir parçası olarak sürekli gelişmek ve kendisini yenilemek zorundadır. Aksi takdirde kurumun karşı karşıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmede geç kalınabilir.

Sürekli izleme ve gözden geçirme faaliyeti, risk yönetim uygulamalarının güncel ve amaca yönelik bir içerikte kalması için gereklidir. Zaman içerisinde risklerin etkilerini ve ihtimallerini etkileyen faktörler ve dolayısı ile riskleri yönetmek için gerekli faaliyetlerin maliyetleri ve faydaları da değişim gösterebilecektir. Bu sebeple risk yönetimi sürecini sürekli ve sistematik olarak tekrarlamak gereklidir.

İzleme ve gözden geçirme aynı zamanda risk yönetimi sürecinden, olaylardan, risk yönetimi planlarından ve planların uygulama sonuçlarından dersler çıkartmayı gerektirir.

Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde izlenebilmesi ve geliştirme önerilerinin oluşturulabilmesi için her adımın uygun bir şekilde belgelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. Varsayımlar, yöntemler, veri kaynakları, analizler, sonuçlar ve alınan kararların sebepleri belgelenmesi gereken temel konular arasındadır.

Sürecin kayıt altına alınmasında aşağıda belirtilen temel ilkeler unutulmamalıdır:

- Yasal ve ticari kayıtlama gereksinimleri
- Kayıtların yaratılması ve saklanması maliyetleri
- Bilginin tekrar kullanımı



## 4.6. İletişim ve Danışma

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin her adımında oldukça önemli bir yere sahiptir. Karar alıcılardan menfaat sahiplerine yapılacak tek yönlü bilgilendirme yerine karşılıklı bir diyalog kurulmalıdır.

Risk yönetimi sürecinin başlarında kurum içi ve dışı menfaat grupları ile gerçekleştirilecek iletişimin koşullarını düzenleyen bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bu plan, hem riskler hem de risk yönetimi süreci ile ilgili kritik konulara açıklık getirmelidir.

Etkin bir kurum içi ve dışı iletişim, risk yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve menfaat sahiplerinin hangi kararların alındığını ve bunların sebeplerini açık bir şekilde anlamaları açısından oldukça önemlidir.

Menfaat sahiplerinin yargıları, alınan kararlar üzerinde önemli bir etki oluşturacağından, risk ile ilgili görüşlerin tanımlanması, kayıt altına alınması ve karar alma sürecine entegre edilmiş olmaları oldukça önemlidir.

Karşılıklı görüş alışverişine dayalı bir takım yaklaşımı, risklerin etkin bir şekilde belirlenmesinde, risklerin analiz edilmesi sırasında farklı tecrübelerin bir araya getirilmesinde, risklerin ölçülmesi sırasında değişik görüşlere yer verilmesinde ve risk yönetim stratejilerinin uygulanmasında değişim yönetiminin uygulanmasına yardımcı olacaktır. Bu yaklaşım yöneticilerin riskleri ve risk yönetim süreçlerini daha iyi anlamalarını, sahiplenmelerini ve desteklemelerini sağlayacaktır. İletişim ve danışma faaliyetlerinin kayıt altına alınması faaliyetlerin hassasiyeti ve büyüklüğü gibi faktörlere bağlıdır.

# B Ö L Ü M

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

ve

KURUMSAL YÖNETİM



## 5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde dünya ekonomik düzeninde önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Ülke sınırları fiziki varlıklarını korumakla birlikte önemlerini yitirmekte ve “ekonomik güç” kavramı belirleyici bir unsur olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Ancak özellikle uluslararası kurumlar kazandıkları bu gücü kontrol etmekte sorunlarla karşılaşmışlardır. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi yönetim daha doğrusu iyi Kurumsal Yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır.

Temel anlamı ile Kurumsal Yönetim, kurumların açık ve dürüst olarak yönetilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için tüm yönetim bileşenlerinin bu amaç doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile Kurumsal Yönetim, şirketin iş yapma şekilleri, hesap verebilme, sosyal sorumluluk, şeffaflık, yatırımcıların haklarının korunması, kurumsallaşma, kontrol, risk yönetimi gibi birçok yönetim kalitesi kriteri açısından en ideal ortamın elde edilmesidir. Bu tanımlama şirketin ana sermayedarlarının, diğer ortakları ve yatırımcıları en az kendileri kadar hak sahibi olarak görmeleri ve üçüncü taraflar açısından da sosyal sorumluluk bilincinde hareket edebilmeleri sonucunu içermektedir. Bu tanımlamalara göre Kurumsal Yönetimin temel bileşenlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- İş Ahlakı
- Şeffaflık
- Hesap Verilebilirlik, Hesap Sorulabilirlik
- Sorumluluk
- Etkinlik
- Uzlaşma Arayışı
- Eşitlik
- Katılımcı Demokrasi

- Hukukun Üstünlüğü
- Stratejik Vizyon
- Kontrol
- Denetim
- Risk Yönetimi

Buna göre şirketlerde finansal kontrol, finansal denetim, hukuk, vergi, iç denetim ve risk yönetimi gibi temel faaliyet alanlarının Kurumsal Yönetimin önemli unsurları olduğu görülmektedir. Bu nedenle etkin bir Kurumsal Yönetim sisteminden söz edilebilmesi için tüm bu unsurların başarı ile entegre edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal Yönetimin geliştirilmesi mevcut uygulamaların iyileştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu iyileştirme çok geniş bir perspektifte değerlendirilmelidir. Yanlış bir anlayışın sonucu olarak Kurumsal Yönetim büyük bir oranda yönetim kurulları ile ilgili bir olgu olarak algılanmaktadır. Esasında Kurumsal Yönetim, kurumun tümünü kapsayan bir nevi "varoluş" nedenidir. Kurumsal Yönetim "ideal" şirket yönetimi olgusunu ifade eder. Bu nedenle gerçek yaşam unsurları nedeni ile tamamen uygulanması hiçbir zaman mümkün değildir. Ancak kurumların performansları bu ideal yapıya göre olan uzaklıklarına ve var olan uygulamalarını iyileştirme yönünde gösterdikleri çabalarına göre izlenebilmektedir. Dünyada da şirketlerin satın almalar, ortaklıklar veya kredilendirme gibi süreçlerinde Kurumsal Yönetim açısından elde edilen değerlendirme sonuçları her geçen gün daha da artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Yapılan çeşitli çalışmalar yatırımcıların, şirketlerdeki Kurumsal Yönetim uygulamalarına önem verdiklerini ve bunun için bir prim ödemeye hazır olduklarını tespit etmektedir. Başka bir ifade ile yatırımcılar iyi Kurumsal Yönetim ilkelerine sahip pazarlar ve şirketler için daha fazla ücret ödemeye hazırdır.

Yukarıda da kısaca değinildiği gibi Kurumsal Yönetimin birçok önemli bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Yönetim Kurulu ve Komiteler

- Yasal Düzenlemeler
- İş Yapma Şekli ve Etik
- İfşa ve Şeffaflık
- Risk Yönetimi ve Kontrol
- Uygulamaların İzlenmesi
- Kurum İçi İletişim

Ancak bu bileşenlerden İç Denetim-Kontrol ve Risk Yönetimi kavramları, ortaya çıkartılabileceği olumsuzluklar ve/veya fırsatlar nedeni ile Kurumsal Yönetimin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İyi yönetim için öncelikle kurumun risklerinin farkında olması, bunları istenilen düzeyde tutuyor olması ve risklerini değere dönüştürüyor olması gerekmektedir. Risk ve kazanç arasındaki doğrusal ilişki hemen hemen herkes tarafından bilinen bir olgudur. Bu nedenle kurumların iktisadi aktivitelerini sürdürebilmeleri için “kontrol edilebilir” risklerle yaşamaları kaçınılmazdır. İşte etkin bir Kurumsal Yönetim kavramı bu risklerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayacak gözetim ve kontrol sistemini içerisinde barındırmak zorundadır.

Kurumsal Yönetimin en az iç kontrol kavramı kadar önemli olan bir diğer bileşeni de KRY kavramıdır. KRY'nin Kurumsal Yönetim açısından sağladığı en önemli katkı, hisse sahiplerinin menfaatlerinin asgari düzeyde korunmasının sağlanması ve böylelikle onlara maksimum değerin sağlanmasıdır. Etkin bir KRY sisteminin var olması organizasyon ile ilgili tüm taraflara risklerin kontrol edilmesi ve yönetilmesi ile ilgili harcanan çaba hakkında son derece olumlu mesajlar verecektir. Tabi bunun için KRY sistemlerinin bağımsız ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının kamuya açıklanması gerekmektedir.

Kurumsal Yönetim ve risk yönetimi arasındaki bir başka bağlantı da iki sürecin de ana hedefinin büyük şirketlerde skandallar olarak karşımıza çıkan ekonomik bozulmalara engel olma amaçlarıdır. Paydaşların hak ve sorumluluklarının sonuçları, şirket mali tabloları ve raporları ile izlenmektedir. Enron ve WorldCom gibi kriz ve skandallar, Kurumsal Yönetim ve risk yönetimi ilişkisinde çeşitli dersler taşımakta ve şirketlerin Kurumsal Yönetimine ilişkin tüm risklerini mali tablo ve raporlamaların yansıtmadığını, mali olmayan değerlerin de

izlenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu mali olmayan performans göstergeleri müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi, iş süreçlerinde etkinlik, çalışanların bağlılığı, marka gücü, yeni ürün/hizmet geliştirme başarısı gibi değerlerdir. Mali olmayan performans izlemek risklerin erken habercisidir. Kurumsal Yönetim, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği KRY'ne ihtiyaç göstermektedir. Bu skandalların tek nedeni efektif olmayan Kurumsal Yönetim sistemi ve anlayışı değil, aynı zamanda da şirketler için bir tehdit oluşturan zayıf risk yönetimidir. Zayıf Kurumsal Yönetim sistemleri olan şirketlerin risk yönetimleri de zayıftır, aynı bağlantı tam tersi durum için de geçerlidir. Kurumsal Yönetim ilkelerinin uygulanmasında KRY kritik bir başarı faktörüdür.

Kurumsal Yönetim açısından değerlendirildiğinde risk yönetim faaliyetlerinin başarılı olmasının koşullarından biri de organizasyonel olarak bağımsız bir yapıda veya bağımsızlığı sağlayacak bir yapıda olmasıdır. İdeal olan, günlük KRY uygulama sorumluluğunun, doğrudan olarak CEO'ya veya eğer atanmışsa bir CRO (Chief Risk Officer) vasıtasıyla yönetim kuruluna rapor veren bağımsız bir risk yönetim fonksiyonunda olmasıdır. Bu bağımsızlık risk yönetim fonksiyonunun mümkün olduğunca tarafsız olmasını sağladığı gibi, raporlama ilişkisi de risk yönetim departmanının başarılı risk yönetimi uygulamalarını harekete geçirmek için kurum içinde yeterli güce sahip olmasını sağlar. CRO ya da eşdeğer bir yönetici, yönetim komitesine risklerle ilgili olarak rapor vermelidir. Yukarıda da bahsedildiği gibi yönetim kurulunun katılımı, risk yönetim programının entegre bir şekilde uygulanmasını ve Kurumsal Yönetim uygulamalarının önemli bir parçası olmasını garanti altına alacaktır.

# B Ö L Ü M

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

ve

DEĞER YÖNETİMİ





## 6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE DEĞER YÖNETİMİ

İster kar amaçlı bir kuruluş ister hayır kuruluşu olsun, her kurum menfaat sahiplerine değer yaratmak için vardır. Bu önerme, risk yönetiminin önemli dayanak noktalarından biridir. Bütün kurumlar belirsizlikle karşı karşıya kalır. Şirket değerini artırmaya çalışırken kurumların belirsizliğin ne kadarını kabul etmeye hazır olduklarına karar vermek yönetimin görevidir. Belirsizlik, şirketin değerini artırmaya olanak sunabilir ya da şirket değerini düşürmeye neden olabilir. Bu anlamda, belirsizlik hem bir risk hem de fırsattır. Risk yönetimi, belirsizliğin ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak kurumun değer yaratmasına yardımcı olur.

Şirketler, belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda faaliyet gösterirler. Olayların olma olasılığı ve yaratacakları etkinin belirlenmesinin mümkün olmadığı durumlarda belirsizlik ortaya çıkar. Belirsizlik, aynı zamanda, kurumların stratejik seçimlerinin bir sonucu olarak da ortaya çıkar. Örneğin, bir şirket başka bir ülkede büyüme stratejisi üzerine operasyonlarını genişletmek isterse; o şirketin stratejisi, hedeflenen ülkedeki politik ortam, kaynaklar, pazar durumu, dağıtım kanalları ve iş gücü gibi bileşenlerin istikrarı ile de ilgili belirsizlikleri ortaya çıkartacaktır.

Değer, strateji oluşturmaktan günlük operasyonları gerçekleştirmeye kadar olan süreçte, yönetim tarafından alınan her türlü karar aracılığıyla yaratılır, korunur ya da yıpranır. Değer, kullanılan kaynaktan daha çok yarar sağlandığı durumlarda yaratılır. Üstün ürün kalitesi, üretim kapasitesi ve müşteri memnuniyeti yaratılan değerın korunması için gerekli koşullardır. Bu amaçlar yanlış strateji veya yetersiz yönetim nedeniyle gerçekleştirilemediklerinde şirket değeri yıpranır ve azalır.

Büyüme ve kazanç hedefleri ile ilgili riskler arasında optimal bir denge kurulduğu ve kaynaklar kurumun hedefleri için aktarıldığı zaman değer maksimize edilmiş olur. Bu anlamda, risk yönetimi, risk ve getiri arasında, şirket yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapılabilmesini sağlayan bir süreç ve temel bir kurumsal işlevdir. Genel olarak, risk yönetimi risk değerlemesi ve ölçümünü kapsayan ve devamında riskin yönetilmesi için strateji gelişimine ağırlık veren bir süreçtir.

Bu bağlamda KRY'nın içerdiği ana maddeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

**Strateji ve Risk Alma isteğinin uyumlu hale getirilmesi:** Yönetim, stratejik alternatifleri değerlendirirken ilk olarak kurumun risk alma isteğini değerlendirir. Bu aşamadan sonra, strateji doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve ilgili risklerin yönetilmesi süreçlerinde de risk alma isteği göz önünde bulundurulur. Örneğin, marka değeri ile karşılaştırıldığında risk alma isteği düşük olan bir ilaç fabrikası, risk alma isteği seviyesi ile paralel olarak ürün güvenliği protokollerini oldukça katı uygulayacak ve marka değeri yaratma sürecine katkıda bulunmak için araştırma ve geliştirme çalışmalarına önemli miktarlarda kaynak ayıracaktır.

**Risk karşısında daba iyi karar alma:** KRY riskli durumlarda alternatifler arasından en uygun olanını seçmeyi kolaylaştırır (riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma ya da riski üstlenme). Örnek olarak, şirket araçları ile dağıtım yapılan bir firmada araçların arızalanması ya da bu araçları kullanan çalışanların bir kaza sonucunda sakatlanması gibi riskler mevcuttur. Tecrübeli şoförlerin işe alınması ve bu kişilerin eğitilmesi riskin olma ihtimalini azaltacaktır. Diğer yandan teslimatta başka bir şirketin kullanılması yoluyla riskten kaçınılabılır. Sigortalama yoluyla mevcut risk başka bir kurumla paylaşılabilir ya da risk olduğu gibi kabul edilebilir. KRY bu kararların alınmasına yardımcı teknik ve yöntemleri sunar.

**Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların azaltılması:** Kurumların potansiyel olayları belirleme, riskleri değerlendirme ve gerekli aksiyonları alma konularındaki yeterlilikleri geliştirir. Bu da sürprizlerin ve sürprizlere bağlı masraf ve kayıpların azaltılmasını sağlar. Örneğin, KRY'nin uygulanması ile üretici bir firma üretim parçaları ve ekipmandaki arızaları takip eder ve ortalama değerlerden sapmaları izlemeye alır. Arızaların etkileri tamir edene kadar geçen süre, müşteri isteklerinin karşılanamaması, çalışan güvenliği ve planlanmamış maliyetler gibi birçok kıstasa göre değerlendirilir.

**Şirket genelinde risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi:** Her kurum, organizasyonun farklı bölümlerini etkileyen birçok riskle karşılaşır. Bu risklerin ayrı ayrı yönetilmesinin yanında birbirleriyle olan ilişkilerinden ortaya çıkan etkilerin de etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir.

**Fırsatları değerlendirmek:** Risklerin yanında birçok potansiyel olayın da gözden geçirilmesi ile yönetim cazip fırsatları da belirler.

**Sermaye dağıtımının iyileştirilmesi:** Risk konusunda güvenilir bilgiler elde etmek yönetimin sermaye ihtiyacını değerlendirmesini kolaylaştırır ve sermaye dağıtımının iyileştirmesini sağlar.

# B Ö L Ü M

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI



## 7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KISITLAMALARI

Bir kurumda KRY'nin uygulanması ve KRY'nin etkinliğinin iç denetim mekanizması ile bütünleşmiş olması, kurumun hedeflerine kesin olarak erişeceği ve hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka deyişle, etkin olan bir KRY dâhilinde de hatalar yaşanabilecektir. Risk gelecekle bağlantılıdır ve gelecek de belirsizdir. En etkin KRY bile aşağıdaki durumlarda risklerin tespit edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında kesinlik sağlayamaz

### *Karar*

KRY'nin etkinliği insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır. Kararlar eldeki bilgiler ile belirli bir zaman aralığında ve iş baskıları altında verilmektedir. Karar sonrası analizlerde bazı kararların en istenen durumu ortaya çıkartmadığı görülecektir ve kararın değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

### *Uygulamadaki Aksaklıklar*

Çok iyi tasarlanmış KRY sistemi uygulamalarında aksaklıklar yaşanabilir. Çalışanlar talimatları yanlış anlayabilirler. Hatalı kararlar alınabilir. Dikkatsizlik, acele ile veya yorgunluktan dolayı hatalar yapılabilir. Örneğin; istisnaları incelemesi gereken bir muhasebe bölümü yöneticisi, gerekli düzeltmeyi yapmayı unutabilir; işe zamanında gelinmesini kontrol eden geçici çalışanlar bu kontrolleri yapacak kadar iyi performans göstermeyebilirler veya sistem değişiklikleri uygun eğitimler verilmeden önce yapıldığı için çalışanlar yeni sistemi kullanmakta zorlanabilir ve hata yapabilir.

### *Kötü Niyet*

İki veya daha çok çalışanın işbirliği yaparak kötü niyetli hareket etmeleri KRY uygulamalarının başarısız olmasına sebep verebilir. Düzen dışı faaliyetlerinin tespit edilememesi için organize olan çalışanlar, genellikle finansal ve yönetsel süreçleri de KRY'nin tespit edemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler. Örneğin; önemli bir kontrol yapan bir çalışan; bir müşteri, bir tedarikçi veya bir başka çalışan ile anlaşarak kontrol mekanizmalarını atlatıp şirkete zarar verebilir.

### *Maliyet ve Kazanç Karşılaştırması*

Kaynaklar her zaman kısıtlı olduğundan kurumlar risk yönetim aksiyonları ve kontrol aktiviteleri dahil olmak üzere bütün aksiyonların maliyet ve kazançlarını analiz etmek durumundadır. Herhangi bir kararın alınması veya kontrol mekanizmasının kurulması öncesinde başarısızlık ile karşılaşma riski ve bunun kurum üzerindeki potansiyel etkileri maliyetleri ile birlikte öngörülmelidir. Örneğin; üretim sürecinde kullanılan hammadde maliyeti oldukça düşük, durduğu yerde bozulmayan bir hammadde ise, bu şirketin maliyeti yüksek ve karmaşık stok kontrol sistemleri kurmasına gerek olmayacaktır. Kritik risklere gereğinden az kaynak aktarılması gibi kritik olmayan risklere de fazla kontrol uygulanması maliyeti artırıcı ve üretkenliği azaltıcı bir durum yaratacaktır.

### *Yönetim Engeli*

KRY'nin etkinliği, KRY'nin işlemesinden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen kurumlarda dahi, bunlar yüksek risk ve kontrol farkındalığına sahip olsalar bile, bir yönetici KRY'yi kandıracak şekilde hareket edebilir. Hiç bir yönetim veya kontrol sistemi kandırılmaz değildir. Suç işlemeye eğilimli kişiler sistemleri kırmaya veya atlatmaya çalışacaklardır. Ancak etkin KRY bu tür kontrollerin atlatılmalarını fark edecek ve engellenmesi için kendisini iyileştirecektir. Buradaki kontrollerin yönetim tarafından atlatılması, yönetimin sisteme müdahalesi ile karıştırılmamalıdır. Yönetim, sistemin doğru işlemediğini tespit etmesi durumunda zararın oluşmasını engellemek için sistemde tanımlanmamış bir şekilde müdahale edebilir. Bu tip müdahaleler sistemin iyileştirilmesi ile sistem içersinde kontrol altına alınacak ve bir daha sisteme müdahaleye gerek kalmayacaktır.

# B Ö L Ü M

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI





## 8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA FAYDALARI

KRY'nin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkânsızdır. Karın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülebilen faydalarda bir problem yoktur. Ancak ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını bilebilmek son derece zordur. Örneğin bir fabrikaya otomatik yangın sisteminin kurulması kararının faydası, eğer bir yangın çıkar ve çok büyümeden bu sistem yardımı ile önlenirse net bir şekilde görülebilirken, söz konusu fabrikada eğer hiçbir zaman yangın çıkmaz ise görülemeyecektir. O nedenle üst yönetimler KRY uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. KRY sonuçta kurumun her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir:

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,

- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

KRY'nin kuruma sağladığı fayda kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha önce ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise KRY sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

# B Ö L Ü M

BAŞARI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER



## 9. BAŞARI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER

KRY uygulamaları ile başarıyı yakalamak için önemli görülen kritik bazı faktörler aşağıda özetlenmiştir:

- KRY uygulamalarının kurum içi bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Net ve anlaşılır bir yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınılması ve işlerin gerçeklerine uygun çözümler üretilmesi,
- Risk yönetim önerilerinin hayata geçirilmesinde iş birimleri yöneticilerine yardımcı olunması,
- KRY'nin tehditler kadar fırsatlara da odaklanması,
- Hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmesi,
- Kurumsal Risk Profilinin hiçbir soruya neden olmaksızın net bir şekilde biliniyor olması,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılık ve bunu tüm kurum ile paylaşması,
- Uygulamaların sistematik ve sürekli olmasının sağlanması,
- Kaynakların yeterli olması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesi,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olması,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,

- Üst yönetimin kurumsal kültürü değıştirme isteği ve gücü,
- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması,
- Başarılı uygulamaların uygun iletişim kanalları ile duyurulması ve kutlanması. Çalışanların risk değerkleme sürecinin başarısına katkı yapmalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden kaynaklanan tasarrufların başarı hikâyeleri olarak duyurulması,
- Kısa vadede çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.

Başarı için tüm bu faktörler dikkate alınmalıdır. Ancak burada yer alan bir faktörden sonuç alınmasının belirli bir zaman alacağı unutulmamalıdır.

EK - 1

KONU İLE İLGİLİ KAYNAKLAR





## **EK - 1: KONU İLE İLGİLİ KAYNAKLAR**

### *Meslek Birlikleri*

Bu kısımdaki birlikler risk yönetiminin çeşitli alanlarında uzmanlaşmış risk yöneticileri gruplarından oluşmaktadır. Çoğu üyelik gerektiren organizasyonlardır.

- AIRMIC - Association of Insurance & Risk Managers, <http://www.airmic.com>
- EIRM – European Institute of Risk Management, <http://.EIRM.com>
- FERMA - Federation of European Risk Management Associations, <http://www.ferma-as-so.org>
- GARP - Global Association of Risk Professionals, <http://www.garp.com>
- GARP Turkey Chapter
- IIA - Institute of Internal Auditors, <http://www.theiia.org>
- IRM - Institute of Risk Management, <http://www.theirm.org>
- PRIMA - Public Risk Management Association, <http://www.primacentral.org>
- PRMIA - Professional Risk Managers' International Association, <http://www.prmia.org>
- RMA - Risk Management Association, <http://www.rmahq.org>
- RIMS - Risk & Insurance Management Society, <http://www.rims.org>
- SRA - Society for Risk Analysis, <http://www.sra.org>
- TIDE – Türkiye İç Denetim Enstitüsü, <http://www.tide.org.tr>
- TKYD – Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org>

### *Akademik Merkezler*

Dünya çapında birçok üniversitede risk yönetimi konusunda geniş araştırmalar yürütülmektedir. Aşağıda, akademisyenler tarafından oluşturulmuş risk araştırmalarının yürütüldüğü “merkezler” listelenmektedir.

- Center for Risk Management, <http://www.rff.org>
- Georgia State University – Center for Enterprise Risk Management and Assurance Services, <http://www.cemas.gsu.edu>
- Harvard University – Center for Risk Analysis, <http://www.hcra.harvard.edu>
- London School of Economics – Centre on Risk & Regulation, <http://www.lse.ac.uk>
- Monash University – Australasian Risk Management Unit, [flexlearn@buseco.monash.edu.au](mailto:flexlearn@buseco.monash.edu.au)
- University of Pennsylvania – Risk Management & Decision Processes Center, <http://www.grace.Wharton.upenn.edu/risk/>
- Waterloo University – Institute for Risk Research, <http://irr.uwaterloo.ca>

### *Süreli Yayınlar*

- CFO, <http://www.cfo.com>
- Economics and Portfolio Strategy (Peter Bernstein), <http://www.peterlbernsteininc.com>
- Enterprise Risk, <http://www.informa.com>
- Geneva Papers on Risk & Insurance, <http://www.genevaassociation.org>
- Global Reinsurance, <http://www.globalreinsurance.com>

- Harvard Business Review, <http://www.hbr.org>
- Journal of Risk Research, <http://www.tandf.co.uk>
- Risk Analysis, <http://www.sra.org>
- Risk & Regulation, <http://www.lse.ac.uk>
- Risk Management, <http://www.rims.org>
- Risk Management: An International Journal, <http://www.perpetuitypress.com>
- Risk Management Reports, <http://www.riskreports.com>
- Sigma, <http://swissre.com>
- Wilson Quarterly, <http://www.wilsonquarterly.com>

#### *Standartlar*

- COSO, [http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)
- Australian Standard 4360
- Risk Management Standard,  
[http://airmic.com/Downloads/Pubs/AIRMIC\\_Risk-Management-Standard.pdf](http://airmic.com/Downloads/Pubs/AIRMIC_Risk-Management-Standard.pdf)
- The Combined Code on Corporate Governance,  
<http://www.frc.org.uk/corporate/internalcontrol.cfm>
- Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, <http://www.bis.org/publ/bcbs118.htm>
- Sarbanes-Oxley, <http://www.sec.gov/rules/proposed/33-8138.htm>
- OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org>



## REFERANSLAR



## **REFERANSLAR**

Barton, Thomas L., Shenkir William G., Walker Paul L. (2002) Making Enterprise Risk Management Pay Off, (New Jersey: Prentice Hall).

Lam, James (2003) Enterprise Risk Management, (New Jersey: John Wiley & Sons).

Williams, C. Arthur, Heins, Richard (1989) Risk Management and Insurance, (Singapore: McGraw – Hill)

Shaw, John C. (2003) Corporate Governance and Risk, (New Jersey: John Wiley & Sons).

Dallas, Michael F. (2006) Value and Risk Management, (Oxford: Blackwell Publishing).

Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360:2003, (2004) Risk Management.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004), COSO (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Deloach, James W. (2000) Enterprise-wide Risk Management, (London: Prentice Hall).



