



Kurumsal Risk Yönetimi

Dr. Tamer Saka

Chief Risk Officer
Sabancı Holding

Alper Uğural

Risk Yönetimi Bölüm Başkanı
Doğuş Holding

Sabancı Grubu

- 71 Şirket
- 53,400 Çalışan
- 19,3 Milyar YTL 2007 Konsolide Net Satışlar
- 970 Milyon YTL 2007 Konsolide Net Kar
- 12 Yabancı Ortaklık

BRIDGESTONE

HEIDELBERG

INTERNATIONAL PAPER

Verbund

TOYOTA

Dia

**PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL**

**MITSUBISHI
MOTORS**

**groupe
carrefour**

Hilton

citi

AVIVA

FAALİYET ALANLARIMIZ

Finansal Hizmetler

AKBANK

AKSigorta

AVIVA SA
... Emeklilik ve Hayat ...

Enerji

ENERJİ SA

BRI SA

**KORD SA
GLOBAL**

TEMSA

Lastik Takviye Malzemeleri ve Otomotiv

TOYOTA SA

TEKNO SA

Perakende

Carrefour **SA**
"Erdeli hesaba uyar"

Çimento

ÇİMSA

AKÇAN SA

Ticaret ve Sanayi

ADVANS SA
SASA Polyester Sanayi A.Ş.

YÜNSA

OLMUK SA

Diğer

**Sabancı
Universitesi**

- 20,000+ çalışan
- 7 milyon+ müşteri
- Sosyal sorumluluk
- “Biz samimiyetle çözer, uygular, geliştiririz”
- Kurumsallaşmanın önceliği

GÜNDEM



“Risk” ve “Risk Yönetimi” Nedir?

Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Hedefler

Organizasyonel Yapılanma ve Başarı Faktörleri

Global Kriz ve KRY Yaklaşımı

Risk Nedir?



TEHDİT

危機



FIRSAT

“Herhangi bir olayın hedefleri etkileme durumu”

Tetikleyici Faktörler

- Küreselmeye bağılı olarak kaybolan coğrafi sınırlar ve etkileşim içerisindeki piyasalar
- Artan müşteri beklentileri
- Karmaşıklaşan ürün ve servisler
- Karmaşık hale gelen süreçler
- Artan belirsizlikler
- Değişen iş dünyası
- Artan rekabet
- Artan krizler ve ciddi kayıp olayları
- Azalan etik değerler
- Azalan yatırımcı güveni
- Artan düzenlemeler

2009 : Belirsizliğin Hakim Olduğu Bir Yıl...

2009 Global Riskleri

- 1 Kredi Sıkışıklığı
- 2 Yeni Düzenlemeler ve Uyum
- 3 Derinleşen Ekonomik Durgunluk
- 4 Çevre Güvenliği – İklim Değişikliği
- 5 Rekabet – Gelenek Dışı Rakipler
- 6 Maliyet Kontrolü
- 7 Kaliteli İşgücüne Erişim
- 8 Şirket Satın Almaları ve Birleşmeleri
- 9 İş Modelleri – Değişim Gerekliliği
- 10 İtibar Riskleri

Risk Yönetimi ?



Risk Yönetimi Nedir?



“Kurum kültürünün, süreçlerinin ve yapılarının, potansiyel fırsatları gerçekleştirmeye çalışırken, negatif etkileri yönetmesi”

Risk Yönetimi Nedir / Ne Değildir?

Risk yönetimi;

- Kontrol fonksiyonudur
- İcranın parçasıdır
- Stratejik karar almanın ilk adımıdır
- Kültür değişimidir
- Aynı zamanda bir fırsat yönetimidir

Ancak;

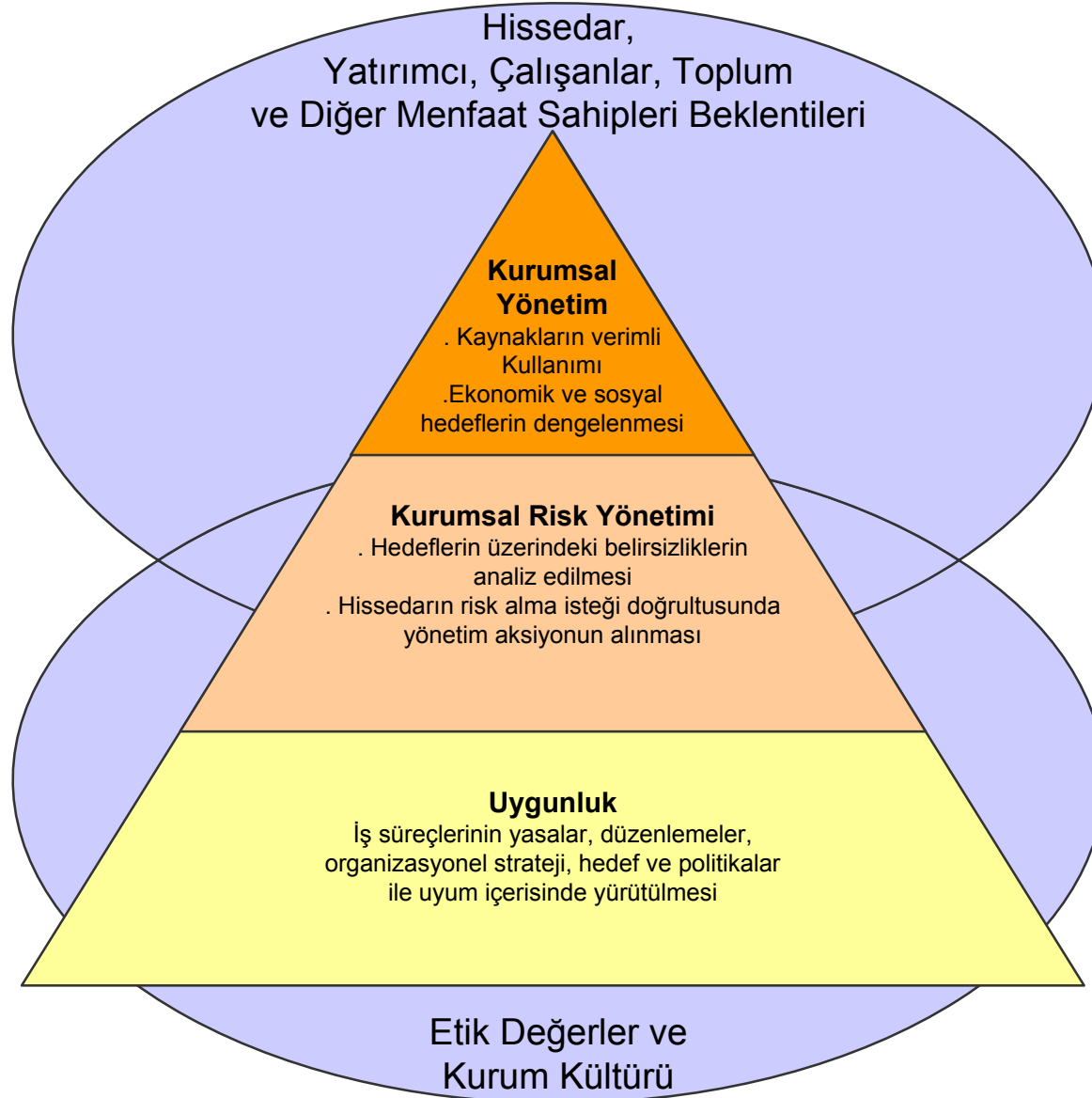
- Yeni veya bir ölçüye kadar yapılmayan
- Sadece olumsuzlukları öne çıkaran
- Pratik olmayan öneriler geliştiren
- İmaj maksatlı yapılan
- Danışmanlık ile kısa sürede uygulanabilecek yeni bir proje
- Her derde deva ve kendi başına problemleri çözebilecek bir fonksiyon

DEĞİLDİR!..

Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi

- Yönetim ve gözetim için iyi bir temel
- Yönetim kurulunun yapısı
- Etik ve sorumlu karar alma
- Finansal raporlama bütünlüğü
- Zamanında ve dengeli açıklama
- Hissedar hakları
- **RİSKİ ANLAMAK ve YÖNETMEK**
- Yüksek performans
- Adil ve sorumlu ödüllendirme
- Paydaşların yasal menfaatlerine saygı

Kavramsal Yönetim Modeli



İç Denetim ile Karıştırmamalıyım...



Performans Ölçümü
Finansal Raporlama
Denetim

Strateji ve Hedef Belirleme
Operasyonel Planlama
Risk Yönetimi

GÜNDEM



“Risk” ve “Risk Yönetimi” Nedir?

Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Hedefler

Organizasyonel Yapılanma ve Başarı Faktörleri

Global Kriz ve KRY Yaklaşımı

Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?

“Kurumsal Risk Yönetimi;

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.”

Kaynak: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004

Kurumsal Risk Yönetimi - ERM

- KRY bütün kurumlarda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Sadece fonksiyon bazında değil, kurumun tamamında uygulanır.
- Tüm aksiyonların hissedarın risk alma isteği ile uyumlu olmasının sağlandığı
- Sadece tehlikelerden korunma değil, değer yaratma odaklı
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlar tarafından etkilenir.
- Strateji belirlemede kullanılır.
- Tüm risklerin yönetildiğine makul bir oranda güvence sağlar.
- Sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır.

Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş



Neden Kurumsal Risk Yönetimi

Doğru riskleri mi almaktayız?

- Risklerimizin farkında mıyız, öncelikli risklerimiz belirli mi?
- Aldığımız riskler stratejilerimiz ve hedeflerimiz ile ne kadar ilişkili?
- Bu riskler bizim için değer yaratıyor mu, rekabet gücümüzü artırıyor mu?
- “İş yapma”nın risk almak demek olduğunun farkında mıyız ve bu riskleri almak bilinçli tercihimiz mi?

Doğru miktarda mı risk almaktayız?

- Getirilerimiz almakta olduğumuz risklerin boyutları ile orantılı mı?
- Risk almak, kurumsal kültürün bir parçası mı?
- Risk alma isteğimiz açık ve net olarak tanımlanmış mıdır?
- Almakta olduğumuz risklerin boyutu, risk alma isteğimiz ile uyumlu mu?
- Gerçek risk seviyemiz, risk alma isteğimize göre gerçekte nerede?

Riskleri yönetmek için doğru süreçlerimiz var mı?

- Risk yönetim süreçlerimiz, stratejik karar alma süreçleri ve mevcut performans kriterlerimiz ile uyumlu mu?
- Risk yönetim süreçleri tüm şirket faaliyetlerine entegre ve koordineli bir şekilde yürütülüyor mu?
- Ortak bir risk dili şirket içerisinde mevcut mu?
- Risk yönetimi maliyetlerimiz ve getirilerimiz birbirleri ile orantılı mı?

Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

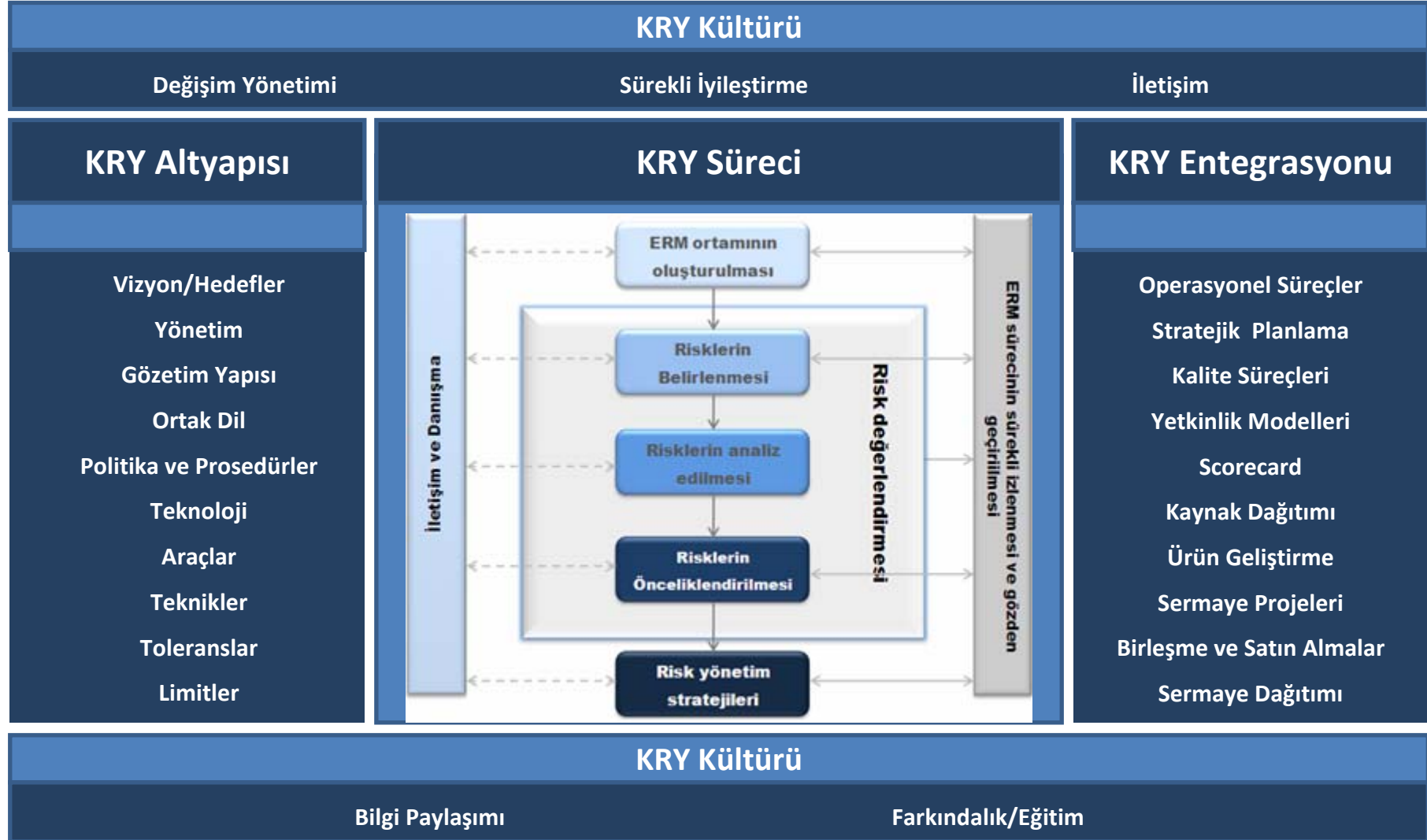


Kurumsal Risk Yönetimi Vizyonu

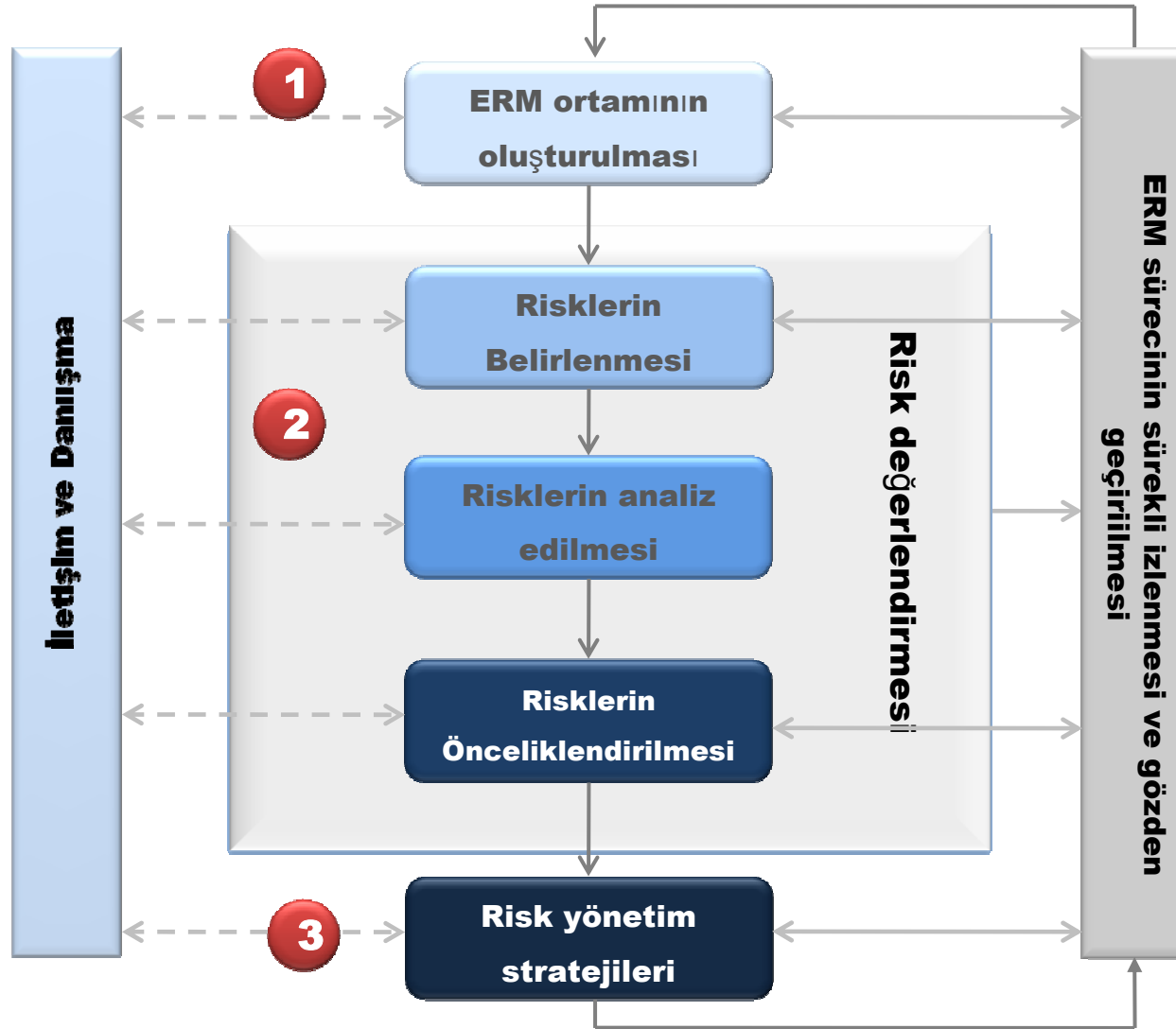
Hissedar değerlerinin korunması için;

- Kurum hedeflerini etkileyebilecek belirsizliklerin ortaya çıkartılması,
- En uygun aksiyonlar ile bu belirsizliklerin proaktif olarak yönetiminin sağlanması,
- Alınan aksiyonların hissedar risk alma isteği/iştahı ile uyumlu olmasının gözetilmesi

Kurumsal Risk Yönetimi Süreci



Kurumsal Risk Yönetimi Süreci



Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

1 ERM Ortamının Oluşturulması

Kurum içerisinde etkin bir risk yönetiminin kurulabilmesi için öncelikle risk yönetim stratejisinin belirlenmiş ve çalışma ortamının bu stratejiye uygun olarak düzenlenmiş olması gerekir. Risk yönetim stratejisi; kurumun risk yönetim anlayışını, temel prensiplerini, genel risk alma isteğini ve profilini, temel görev ve sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmelidir.



Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

2

Risklerin Değerlendirilmesi

Etkin bir ERM sistemi için iyi yapılandırılmış, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir. Şirketler hangi risklerle karşı karşıya olduklarını belirlerken genel çerçeve olarak Sabancı İş Riskleri Modeli'nden yararlanmalıdır.

Risklerin Belirlenmesi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde olumsuz yönde etkili olabilecek, sonuçları azaltabilecek riskler için şu soruların cevapları bulunmalıdır:

- **NE, NEREDE ve NE ZAMAN** olabilir?

- **NEDEN ve NASIL** olabilir?

- Bunların belirlenmesi için **HANGİ TEKNİKLER** kullanılabilir?

Kontrol Listeleri

Kayıtlara ve Deneyimlere Bağlı Çıkarımlar

Akış Diyagramları, Tartışmalar

Sistem ve Senaryo Analizleri

Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi

- Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur.

- Belirlenen riskler hakkında aksiyon alınıp alınmayacağına ve alınacak ise en uygun ve fayda/maliyet dengesi kabul edilebilir olanların seçilmesine yönelik girdi sağlar.

- Risk analizi kalitatif (niteleyici), yarı-kantitatif (yarı-niteleyici) ve kantitatif (niceleyici) tekniklerle gerçekleştirilir ancak önemli olan risk analizi tipinin belirlenen risk değerlendirme kriterleri ile tutarlı olmasıdır.

Risklerin Önceliklendirilmesi

AMAÇ:

Risk analizleri sonucunda belirlenen risklerden hangilerinin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektir.

YÖNTEM:

Belirlenen risk önem derecesinin, risk kriterleri ve risk alma iştahları ile karşılaştırılması ve önem sırasına koyulması

KRİTER:

Organizasyonun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları, ve şirketin risk alma isteği

Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

3

Risk Yönetim Stratejileri

Bu adım, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerden en uygun olanına karar verilmesi, uygulama planlarının hazırlanması ve uygulanmasını, özetle risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir.

Riskten Kaçınma

Riski ortaya çıkaran veya artmasına sebep olan **faaliyetlere başlanılmaması veya son verilerek kaçınılmasıdır**. Diğer risklerin önemini artırabilir veya **fırsatların kaybedilmesine** neden olabilir.

Riskin İhtimalinin Azaltılması

Uygun kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma **ihtimalinin azaltılmasıdır**.

Riskin Etkilerinin Azaltılması

Olayların olası olumsuz **etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak** potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanmasını gerektirir. Örneğin yangından zarar görmemesi için stokların azaltılması, yangından sonra ise acil durum planının uygulanması

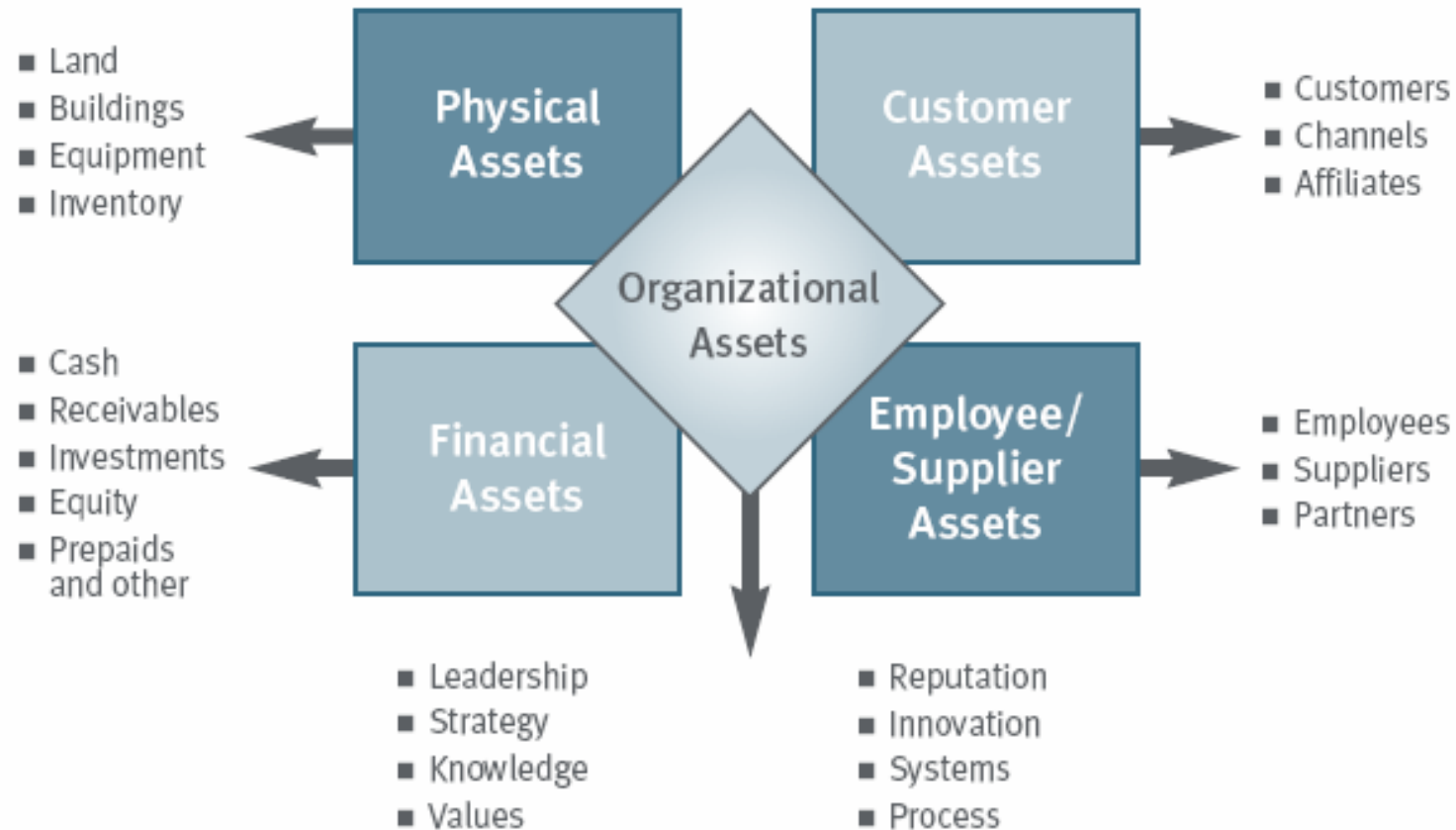
Riskin Transfer Edilmesi veya Paylaşılması

Riskin bir parçasının veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Anlaşmaların kullanılması, **sigorta uygulamaları** ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir. Ancak bu durumda risk transfer kararlarında mutlaka **fayda-maliyet analizi** kullanılmalıdır.

Riskin Kabul Edilmesi

Risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye kalan bir miktar riskin üstlenilmesidir. Ancak geriye kalan riskin **belirlenmemesi, gerekli aksiyonların alınarak uygun yönetilememesi** durumu şirkete zarar olarak yansıyabilmektedir.

Kurum / Hissedar Değerleri



Her Şirketin Varolma Sebebi...

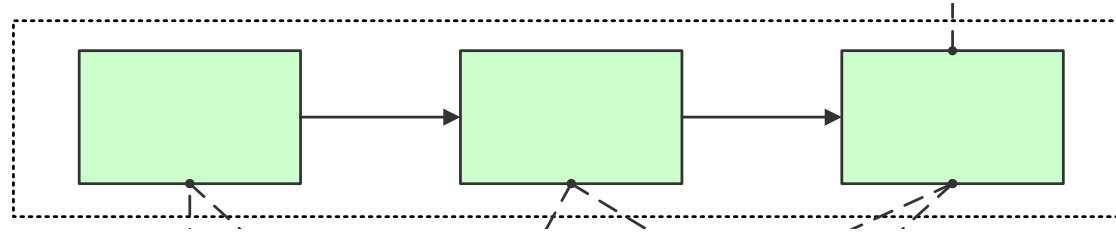
- Likidite
- Finansal karlılık
- Finansal olmayan getiriler
 - ✓ Marka değeri
 - ✓ Kurumsal itibar
- Büyüme
- İstikrar
- Süreklilik

Hedefler

- Olası sürprizlerin belirlenmesi için *erken uyarı*
- Sürprizlerin engellenmesi için alınan aksiyonlara *danışmanlık*
- Alınan aksiyonların etkin olmasına *güvence*
- Tüm faaliyetlerimizdeki risklerin bir arada görülmesi için *raporlama*
- Strateji belirleme, iş geliştirme, kaynak tahsisi, performans takibi fonksiyonlarına *destek*

Hedefler

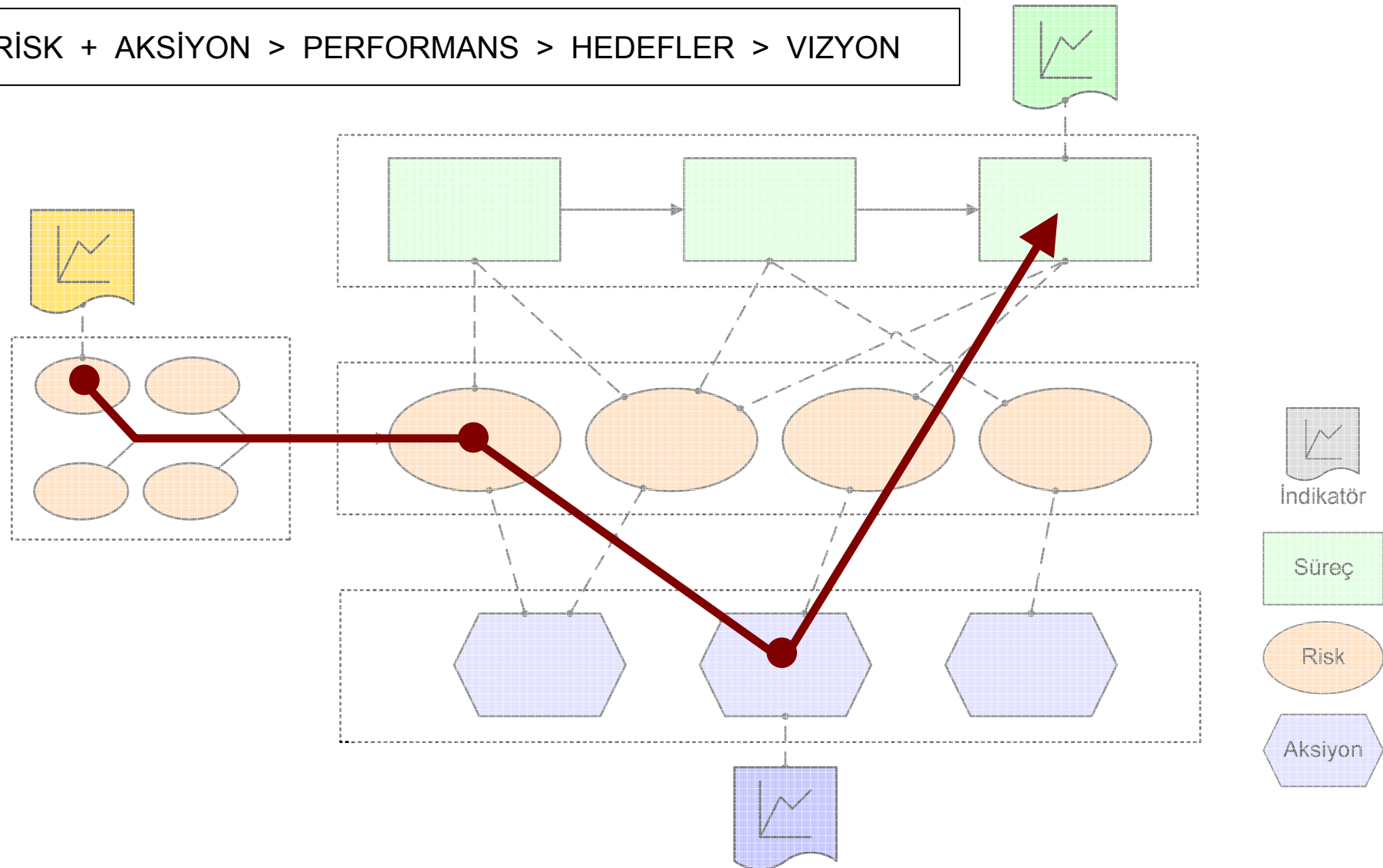
İş Modeli, Riskler ve Aksiyonlar



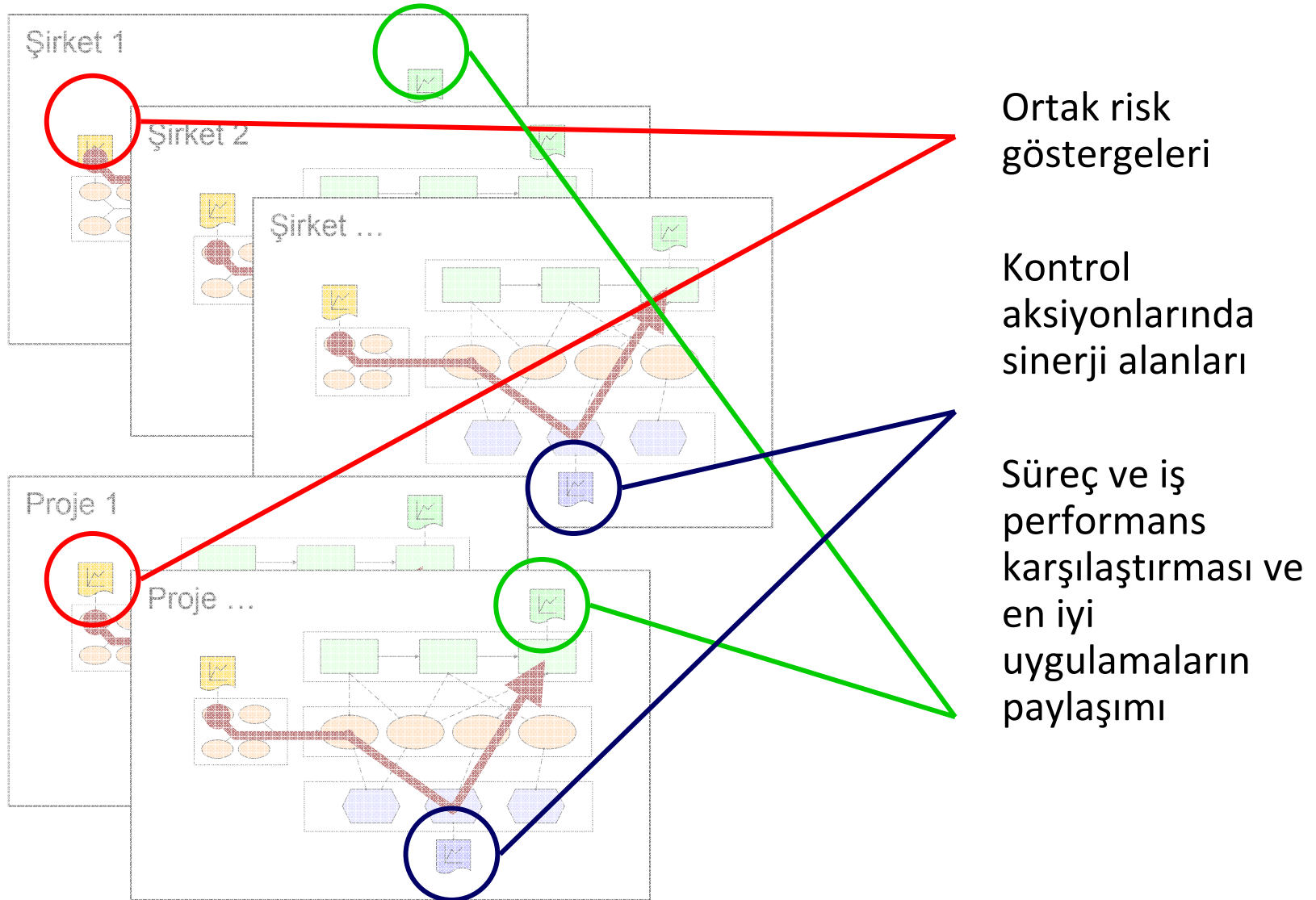
Süreç

Risk – Performans İlişkisi

RİSK + AKSİYON > PERFORMANS > HEDEFLER > VİZYON



Sinerji Alanları



Maruz Kalınan Riskler Neler Olabilir?

Finansal Riskler	Operasyonel Riskler		Dış Çevre Riskleri
Kur	Müşteri Memnuniyeti	Hukuki Sorunlar	Rakip
Faiz Oranı	İnsan Kaynakları	Bilgi Teknolojileri	Yasa ve Düzenlemeler
Likidite	Ürün Hizmet Geliştirme	Bilgi Güvenliği	Hissedar
Kredi	Verimlilik	Ürün Hizmet	Politik
Finansal Enstrümanlar	Kapasite	Fiyatlandırma	Ekonomik
Yatırım Portföyü	Süreç Yönetimi	Çalışan Bağlılığı	Müşteri Trendleri
Sigorta	Ortaklık	Vergi	Değişim Yönetimi
Hisse Değeri	Konsantrasyon	Yetki ve Limit	Doğal Afet
Emtia Değeri	İş Durması	Tedarik	Sektör
	Ürün Hizmet Kalitesi	Performans Yönetimi	
	Çevre Sağlığı	İletişim	
	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği		
	Marka Yönetimi		
	Stratejik Riskler		
	Yatırım Değerlendirme	Bütçe ve Planlama	
	İş Modeli	Organizasyonel Yapı	
	İş Portföyü		

Riskler Nasıl Önceliklendirilmelidir?

Yaklaşım

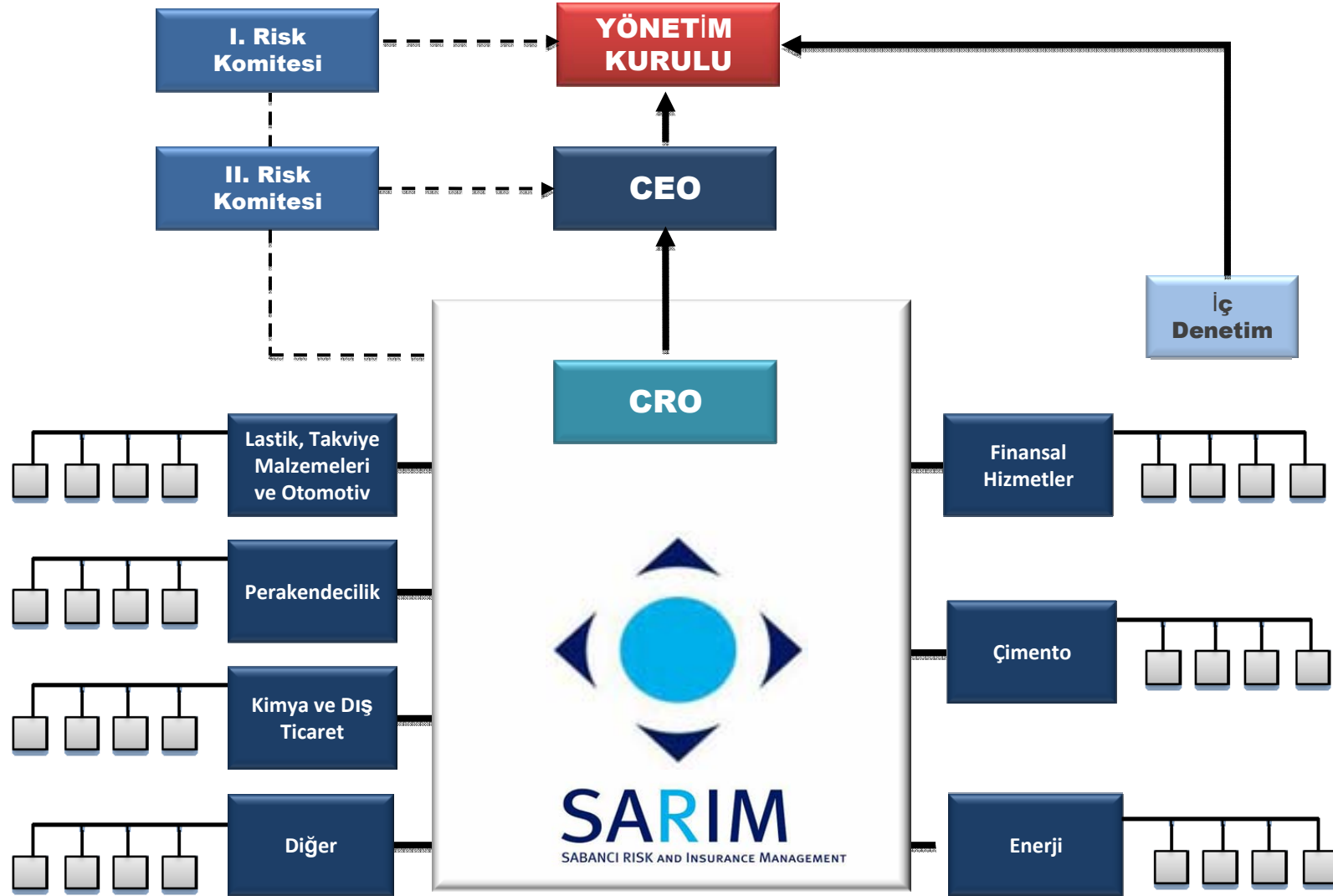
- Risk Değerlendirme Çalışmaları
- Anketler
- Araştırma Sonuçları
- Cross-functional Değerlendirmeler
- Sektör Analizleri
- Üst Yönetim Görüşü
- Analiz Yazılımları

■ Önceliklendirilmiş riskler

Finansal Etki	Yüksek		Müşteri Trendleri Düzenlemeler	Hammadde Fiyatları
	Orta		Teslimat Gecikmeleri Borçlanma Maliyeti	İş Durmaları Stok Birikimleri Kur
	Düşük		İş Grevleri Çalışan Güvenliği	
		Nadiren	Bazen	Sürekli

Gerçekleşme Olasılığı

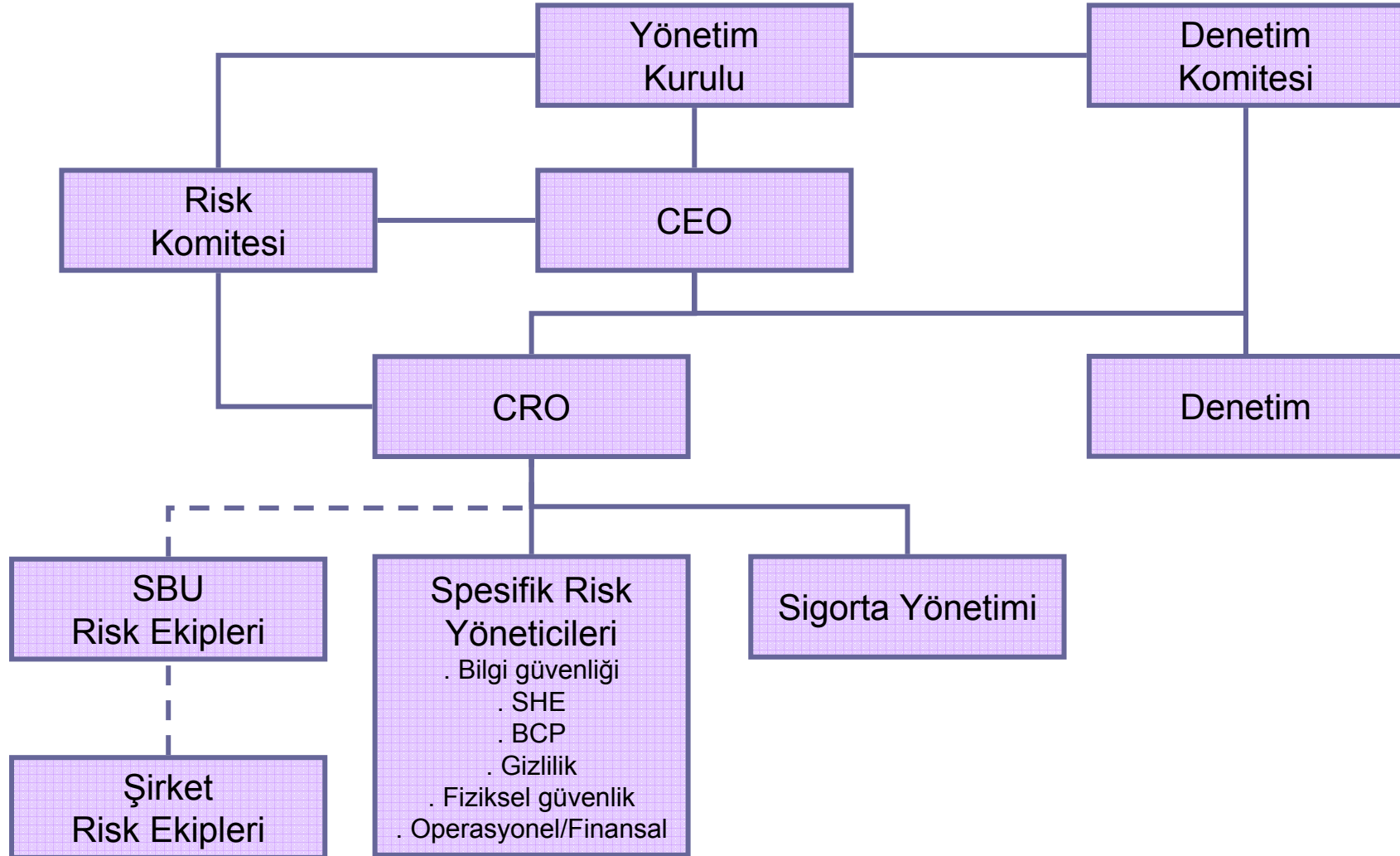
Sabancı Holding Organizasyonel Yapılanma



Görev ve Sorumluluklar

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

Doğuş Holding Organizasyonel Yapılanma



Risk Sahipliđi, Yönetimi ve Denetimi

■ Risk Yönetimi

- ✓ ERM Sistemin kurulması ve iyileştirilmesi
- ✓ Risk analizi için politika, prosedür, rehber ve araçların sağlanması
- ✓ Kontrol tasarımına destek olunması
- ✓ Risk raporlaması ve iç denetime girdi sağlanması

■ Süreç Sahipleri

- ✓ Riskin ortaya çıkartılması ve analiz edilmesi
- ✓ Aksiyona karar verilmesi ve uygulanması

■ Denetim

- ✓ ERM Sürecinin izlenmesi
- ✓ Kontrollerin denetlenmesi
- ✓ İyileştirme önerileri sunulması



Lafla Peynir Gemisi Yürümez

- Üst düzey desteği
- Zorlayıcı – özendirici dengesi
- Pazarlama ve iletişim
- Yetkin profesyoneller
- Eğitim ve sürekli gelişim
- Araçların, tekniklerin seçimi
- Hedefleri göz önünde bulunduran, değer odaklı
- İş sürecinin devamlılığı ve verimi odaklı
- Süreçlere entegre edilmesi – Uygunluk
- Aksiyona yönelik, pratik ve takip edilen öneriler
- Önerilerde sorumluluk ve destek
- Acil işler / önemli işler

Yaşanan Krizler

1929

Büyük Buhran

Dünyanın en büyük ekonomik daralma krizi

1980

Latin Amerika Borç Krizi

Meksika'da başlamıştır.

1987

Kara Pazartesi

Kaldıraçlı Satın Almalar, M&A's

1989 - 91

Birleşik Devletler Konut Finansmanı Şirketleri Krizi (Savings & Loan)

Yetersiz Bankacılık Düzenlemeleri

1990

Japonya Aktif – Balon Ekonomisinin Çöküşü (Asset Price Bubble)

Mali Kriz

1994 - 95

Meksika Ekonomik Krizi

Devalüasyon ve Borçlanma

1997 - 98

Asya Finansal Krizi

Asya genelinde devalüasyon, bankacılık sisteminde çöküş

1998

Rusya Finans Krizi

Devalüasyon ve Borçlanma

2000 - 2001

Arjantin Ekonomik Krizi

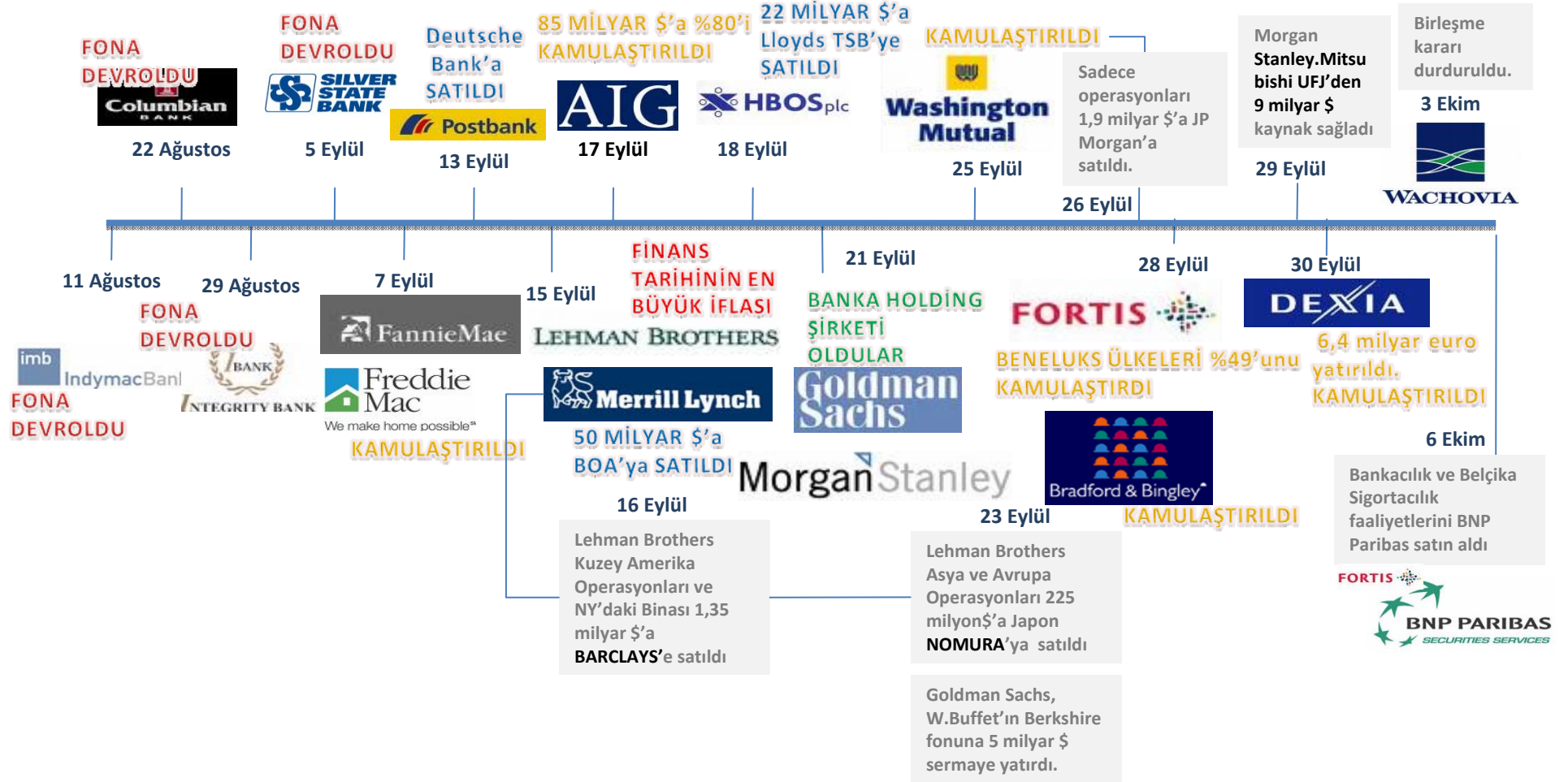
Bankacılık Sisteminde Çöküş

2008

Global Finans Krizi

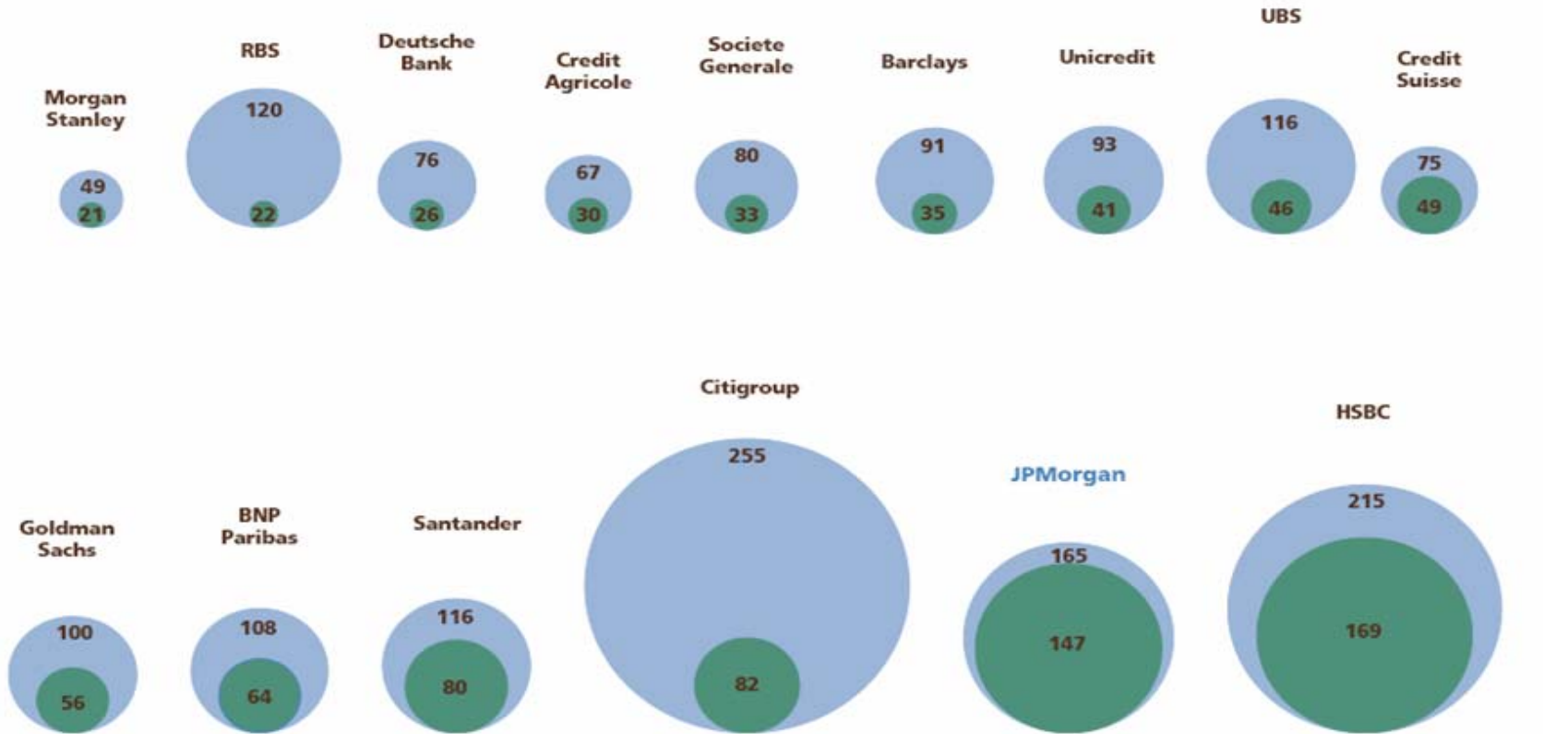
2007 ABD Subprime Krizi ile başlayan ve tüm dünyaya yayılan Likidite ve Güven Sorunu

Global Kriz '08 : Yokolan Dünya Devleri



Finansal Piyasalar Eriyor...

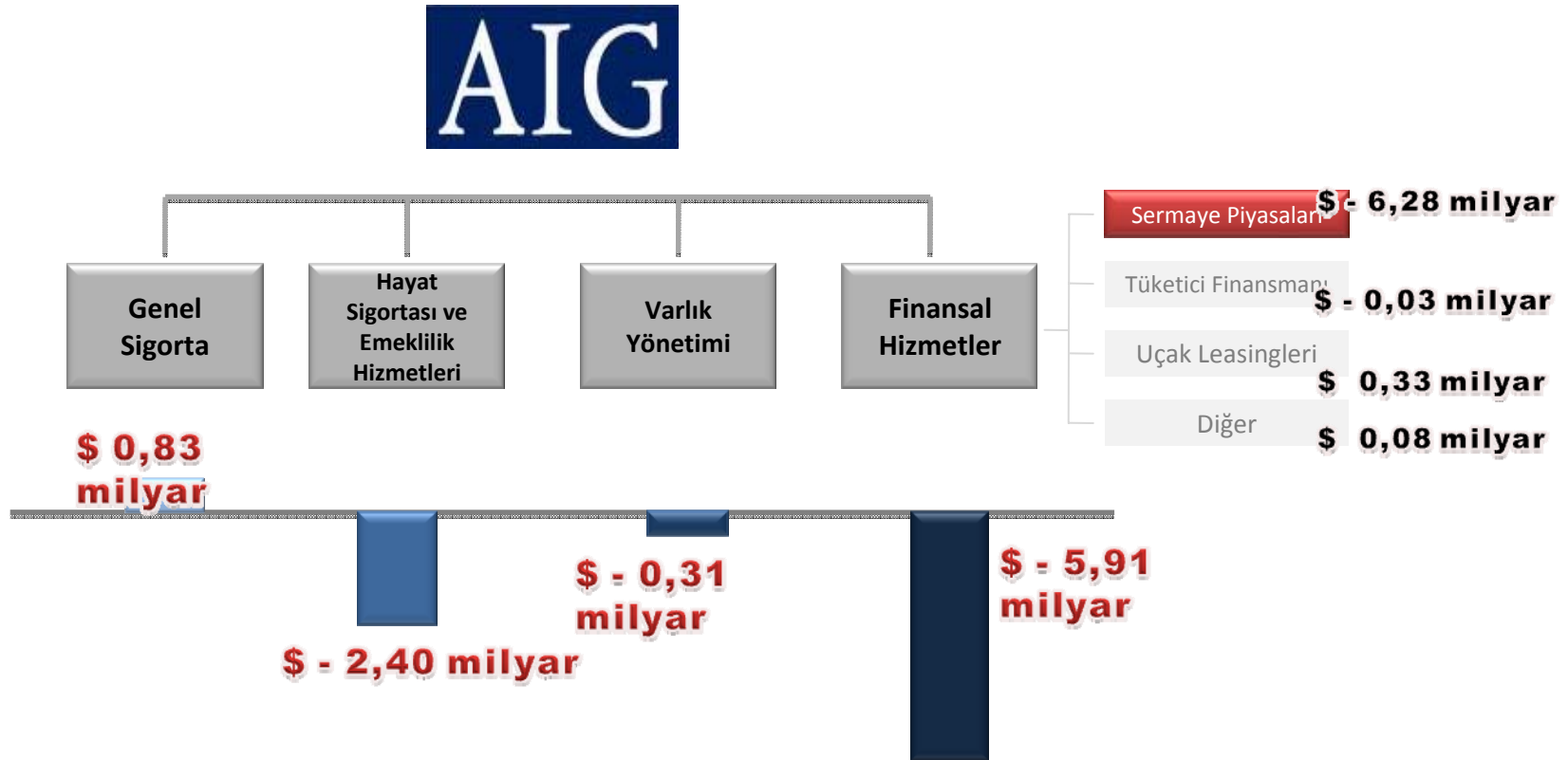
- 20 Ekim 2008 itibariyle piyasa değeri, milyar \$
- 2007 2.çeyrek itibariyle piyasa değeri, milyar \$



Kaynak: Bloomberg, 20 Ekim 2008

Case Study: AIG

AIG iş segmentlerinin, 2008 ikinci çeyrek sonuçları ve aynı dönemin 2007 iş sonuçları karşılaştırmalı performansı nasıldır?



Yeni TTK Tasarısı ve Risk Yönetimi

4. RİSKİN ERKEN SAPTANMASI VE YÖNETİMİ

Madde 378

- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.
- (2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

Madde 398

- (4) Denetçi, yönetim kurulu tarafından, 378 inci madde gereğince şirketi, finansal tabloların, gerçek resmi, dürüstçe göstermemesi dolayısıyla tehdit eden veya edebilecek nitelikteki riskleri zamanında belirlemeye uygun bir sistem kurulup kurulmadığını, kurulmuşsa bu sistemin yapısını ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyerek, denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunar.

Madde 402

E) Denetim raporu

- (6) Denetim çerçevesinde, 398 inci maddenin dördüncü fıkrası uyarınca bir değerlendirme yapılmışsa, bunun sonucu ayrı bir raporda gösterilir.

III – Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu

Madde 516

- (1) Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile, her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. **Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.**

II - Görevler, yetkiler ve yükümlülükler

1. Devredilemez ve vazgeçilemez görevler

Madde 625

- (1) Müdürler, kanunların ve şirket sözleşmesinin genel kurula görev ve yetki vermediği bütün konularda görevli ve yetkilidir. Müdürler, aşağıdaki görevlerini ve yetkilerini devredemez ve bunlardan vazgeçemezler:
- e) Küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması.

Yeni TTK Tasarısı ve Risk Yönetimi

- Riskin erken saptanması, önlenmesi ve yönetimi için risk yönetimi komitesi kurulmalıdır.
- Risk yönetimi komitesi denetim komitesinden farklı olarak sadece risklere odaklanmalıdır.
- Denetim geçmişe yönelik bir tespit iken, risk yönetimi gelecek ve geleceğin yorumu ile ilgilidir.
- Amaç, yönetimi ve yönetim kurulunu devamlı uyanık tutmak ve gerektiğinde derhal önlem alınmasını sağlamaktır.