

Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi; kurumların değer üretirken, korurken ve kazanırken karşılaştıkları riskleri yönetmek amacıyla strateji belirlemeyle bütünleştirdikleri ve stratejiyi gerçekleştirirken uyguladıkları kültür, yetenek ve uygulamalardır (COSO – 2017). Risk Yönetimi, ISO31000:2018’de ise risk ile ilgili olarak bir organizasyonu yönetmek ve kontrol etmek için gerçekleştirilen koordine faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Kurumların Kurumsal Risk Yönetimine duydukları ihtiyaç birçok iç ve dış faktörden etkilenmektedir. Aşağıdakiler, bu faktörlere örnek olarak verilebilir:

- Kurumlarda risklerin tanımlanması ve yönetilmesi gerekliliği konusunda artan bilinç
 - Faaliyet gösterilen pazarlarda artan karmaşıklık ve belirsizlikler
 - Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında kurumsal risk yönetiminin önemini ortaya koyan çok sayıda örneğin bulunması ve bilişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte bu örneklerin daha görünür ve bilinir hale gelmesi
 - Kurumsal Yönetimin gerekliliklerini yerine getirebilmek için tutarlı ve etkin bir risk yönetim planı oluşturma ihtiyacı ve beklentisi
 - Bankalar, hissedarlar, denetim şirketleri ve iş ortakları nezdinde Kurumsal Risk Yönetimi iyi uygulamalarının sağladığı güvence ve güvenilirlik
 - Türk Ticaret Kanunu’nda ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği’nde şirketler ve yönetimleri için tanımlanmış sorumluluklar
- Uluslararası standartlara uyumun gerek taraflar arasındaki anlaşmalarda (örneğin şirketlerin müşterileriyle, tedarikçileriyle, kreditorleriyle yaptıkları anlaşmalar) gerekse de kamu idarelerine yapılan resmi başvurularda aranan şartlar (örneğin Yetkilendirilmiş Yükümlü Sertifikası başvurusu için ISO 9001:2015 ve ISO 27001 belgelerine sahip olunması şartı) arasında yer alması

Dünya üzerinde son 5 yılda 500’den fazla Risk Yönetimi projesi gerçekleştirmiş Marsh Risk Consulting, derin teknik uzmanlığa ve bilgi birikimine sahip deneyimli ve yetkin danışmanlarıyla Kurumsal Risk Yönetimi projeleri kapsamında müşterilerinin risk yönetimindeki olgunluk seviyelerine ve ihtiyaçlarına bağlı olarak aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır:

- **Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Mevcut Durum Analizi ve KRY Çerçevesinin Geliştirilmesi:** Bu çalışma kapsamında kurumun mevcut kurumsal risk yönetimine ilişkin yönetim yapısı ve süreçleri, standartlar ve en iyi uygulamalarla karşılaştırılmakta ve kısa, orta ve uzun vadeli gelişim önerileri ve ilgili aksiyon planları oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda kurumun mevcut risk yönetimi ile ilgili prosedür, süreç, raporlama yapısı, görev, yetki

ve sorumluluk tanımları değerlendirilerek KRY prosedürlerindeki, süreçlerindeki, raporlama yapılarındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımlarındaki revizyon gereklilikleri belirlenir. Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesi, kurumun yönetim yapısı ve diğer prosedürleriyle uyumlu olacak ve risk yönetim stratejisini, politikasını, prosedürlerini, iş akışlarını, organizasyon yapısındaki rol ve sorumlulukları içerecek şekilde geliştirilir.

- **Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimleri:** Bu eğitimler asgari olarak aşağıdaki konuları kapsamakta olup; kurumların üst yönetimi, iç kontrol, risk yönetimi ve denetim sorumluluğu bulunan yöneticileri ve çalışanları, mevcut görevlerine ilave olarak risk ve/veya süreç sorumluluğu atanmış birim çalışanları ve diğer ilgili çalışanlara verilmektedir.
 - Risk nedir?
 - Kurumsal risk yönetimi nedir?
 - Kurumsal risk yönetimine duyulan ihtiyaç
 - Yönetişim gereksinimleri
 - Risk yönetimi ve stratejik konumlandırma
 - Risk tanımlama ve önceliklendirme
 - Risk yönetim araçları ve uygulamaları
 - Risk raporlama ve risk takip
- **Risk İştahı ve Risk Tolerans Analizi:** Kurumun risk iştahı ve buna bağlı olarak risk tolerans limitleri; kurumun stratejik hedefleri, kilit performans göstergeleri, mevcut yetki matrisleri ile hissedarların, üst yönetimin ve diğer paydaşların stratejilere ve kabul edilebilir risk seviyelerine ilişkin değerlendirmeleri dikkate alınarak belirlenir. Bu çalışma kapsamında risklerin sonuçları (örneğin finansal, yasal, itibar, insan, çevre) itibarıyla etki seviyelerinin değerlendirileceği etki değerlendirme skalaları ile olasılık skalaları oluşturulur. Risk haritası üzerinde etki ve olasılık çarpımları açısından kritik, yüksek, orta ve düşük risk seviyesi olarak değerlendirilecek alanlar da risk iştahı çerçevesinde tanımlanır.
- **Risk Tanımlama, Değerlendirme ve Önceliklendirme:** KRY projelerinin bu aşamasında kurumun stratejik, operasyonel, finansal ve uyum hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek tüm risk olayları, kök nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte tanımlanır; ilgili risklere ilişkin kurumca gerçekleştirilen mevcut kontroller belirlenir. Riskler tanımlanırken kurumun faaliyet gösterdiği ülkeler, sektörler, tabi olunan mevzuat, tedarikçi ve müşteri özellikleri, kurumun yönetim yapısı, stratejileri, yetkinlikleri, sistemleri, süreçleri, üçüncü taraflarla olan sözleşmeleri gibi tüm dış ve iç kapsam bileşenleri göz önüne alınır. Kurumların karşılaşılabilecekleri risklere örnek olarak; makroekonomik ve politik değişiklikler, yatırım karar süreçlerindeki eksiklikler, fizibilite raporlarında gerçekleşme olasılığı düşük aşırı iyimser

tahminler, hızlı teknolojik değişimler, doğal afet, yangın gibi fiziksel zarara yol açabilecek risk olayları, kalite sorunları, kritik tedarikçi bağımlılığı, emtia ve ürün fiyatlarındaki beklenmedik dalgalanmalar, likidite riski, müşteri/tesis/ürün yoğunlaşması, alacak riski, artan rekabet, kur riski, kritik insan kaynağının kaybı, siber saldırılar, altyapı kesintileri gibi çok sayıda risk başlığı verilebilir. Marsh danışmanlarının riskler tanımlanırken kullanılan araçlar arasında Marsh'ın global sektör benchmarkları, doküman (stratejik plan, bütçe, prosedürler vb.) incelemeleri, saha ve tesis ziyaretleri, mülakatlar, çalıştaylar ve anketler yer almaktadır. Risklerin tanımlanmasını takiben mevcut kontrollerin yeterliliği ve etkinliği de göz önüne alınarak kalan etki ve olasılık seviyeleri, Risk İştahı ve Risk Tolerans Analizi kapsamında oluşturulan etki/olasılık değerlendirme skalalarındaki kriterlere göre belirlenerek risk seviyelerini de içeren kurumsal seviye/birim seviyesi risk envanterleri oluşturulur. Riskler, risk haritaları üzerinde konumlandırılarak önceliklendirilir.

- **Aksiyon Planlama ve Kilit Risk Göstergeleri (KRG):** Kritik ve yüksek risk seviyesine sahip olduğu değerlendirilen risklere ilişkin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmak amacıyla mevcut kontrollerin tasarım ve uygulama etkinliklerini artıracak aksiyonlar ile yeni kontrollerin tasarlanması ve uygulamaya alınmasına ilişkin aksiyonlar belirlenerek planlara bağlanır. Marsh danışmanlarının kurumun risk sahipleriyle ve sorumlularıyla gerçekleştirecekleri değerlendirme ve mutabakat çalışmaları vasıtasıyla aksiyon planları oluşturulur. Aksiyon planlarında asgari olarak; aksiyonların alınmasından, takibinden ve hedeflenildiği gibi tamamlandığının/uygulamaya alındığının doğrulanmasından sorumlu birim, yönetici ve çalışan bilgilerine, aksiyon adımlarına ilişkin takvim ve hedef tamamlanma tarihlerine, aksiyon sonrası hedeflenen risk etki ve olasılık değerlerine yer verilir. Bu aşamada ayrıca risk seviyesindeki değişimlerin etkin ve proaktif olarak takibini sağlamak üzere kilit risk göstergeleri; KRG raporlama sorumlularını ve rapor periyotlarını, veri kaynaklarını, verinin doğrulanmasına ilişkin sorumlulukları, eşik ve erken uyarı limit değerlerini içerecek şekilde tanımlanır.
- **Kurumsal Risk Yönetiminin Denetimi:** Marsh Risk Danışmanlığı, Kurumsal Risk Yönetimi uygulayan kurumlarda; KRY yönetişimin sürekliliğini, kurum içindeki konumunu ve etki alanını, KRY süreçlerinin yeterliliğini, derinliğini ve etkinliğini değerlendirmek üzere denetim çalışmaları gerçekleştirmektedir. Danışmanlarımız kurumların KRY yönetişimi ve süreçlerini ayrıntılı olarak inceleyerek KRY'e ilişkin gelişim alanlarını ve ilgili geliştirim önerilerini içeren kapsamlı denetim raporları hazırlamakta ve KRY yapılarını güçlendirmelerinde kurumlara destek olmaktadır.

Burada yer alan bilgiler güvenilirliğine inandığımız kaynaklardan elde edilmiştir, ancak doğruluğu noktasında bir beyanat veya garanti vermemiz söz konusu değildir. Bu belge ve Marsh tarafından sağlanan herhangi bir tavsiye, analiz veya öneri bireysel durumlara yönelik bir danışmanlık amacı gütmektedir ve bu bağlamda istinat edilmemelidir.

Copyright © 2019 Marsh Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. Tüm hakları saklıdır