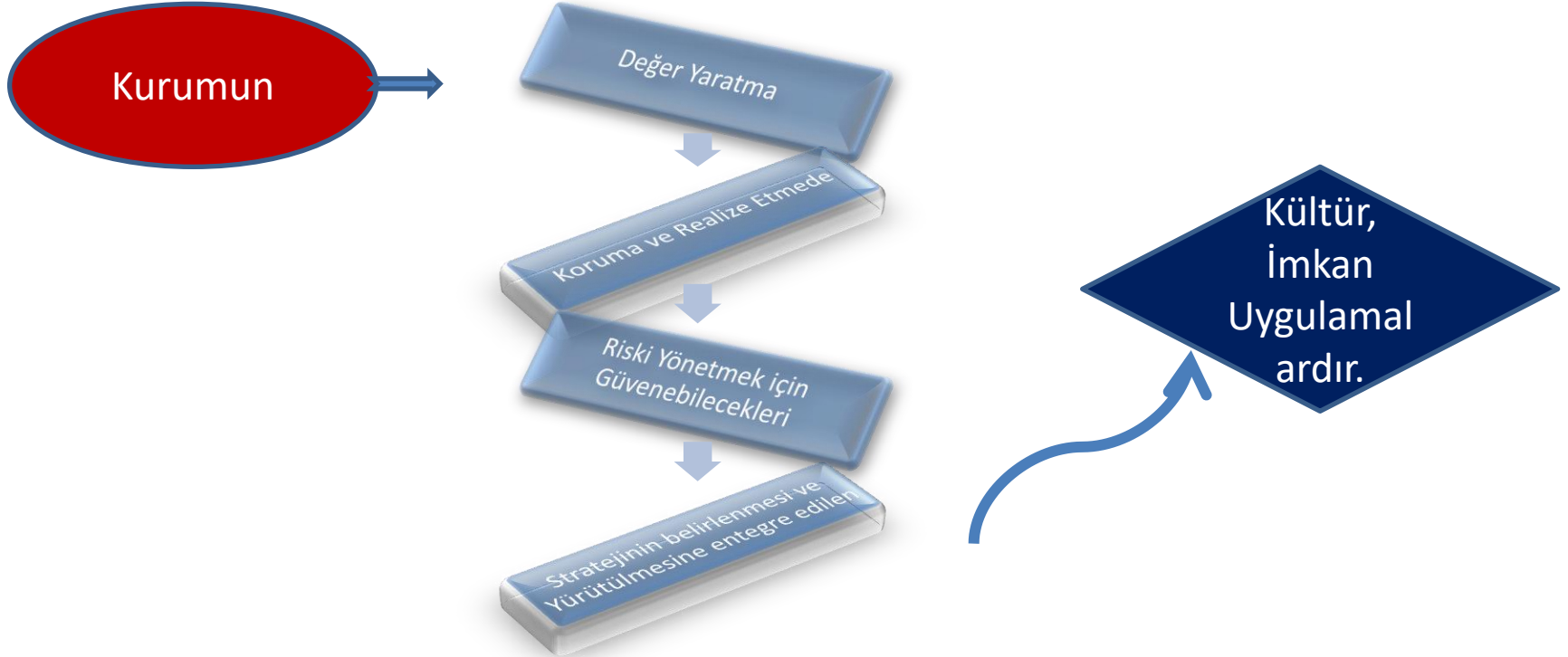


Kurumsal Risk Yönetimi

I-KRY Tanım



I-a)Tanımın İfade Ettiği Anlam

- KRY sadece, değerin düşmesini önlemeye ve risklerin kabul edilebilir seviyeye indirilmesine odaklanmaz,
- Değerin artırılması ve sürdürülmesi için fırsatların oluşturulmasına da yardımcı olur.
- KRY bir fonksiyon, departman veya risklerin listelenmesinden ibaret değildir.
- Yönetimin, riskleri aktif bir şekilde yönetmek için kullandıkları uygulamaları da kapsar.

1-b) Tanıma Derin Bakış

KRY tanımına daha derinlemesine bir bakışta,
risk yönetiminde vurgu yapılan konular:

- Değerle ilişkili olma
- Kültürü tanıma,
- Becerileri geliştirme
- Uygulamalara başvurma,
- Strateji belirleme ve performansla bütünleşme,
- Strateji ve iş amaçlarına göre risk yönetimi,

Değerle İlişkili Olma

- Kar amacı güden, kar amacı gütmeyen veya devlete ait her işletme paydaşlarına değer sağlamak için vardır.
- **Değer, paydaşların işletmenin yarattığı faydaları elde etmesi durumunda gerçekleşir.** Yararları parasal veya parasal olmayan şekilde olabilir.
- Bu çerçeve sözkonusu temel üzerine kurulmuştur.

Değer Kavramları

- **Değer Yaratma** :*Sağlanan Faydanın Ayrılan Kaynaktan Büyük Olması*
- **Değerin Korunması**: *Karlılık ve mevcut kapasitenin sürdürülmesi*
- **Değeri Realize Etme**: *Paydaşların yaratılan değerden istifade etmesi*
- **Değerin Aşınması**: *Operasyonun başarısızlığı*

Kültürü Tanıma

- Kuruluşun misyonunu, stratejisini ve iş amaçlarını belirleyen ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarını yerine getiren **kişilerdir. Kültür**, bir kuruluşun tüm seviyelerindeki insanlar tarafından söyledikleri ve yaptıklarıyla, geliştirilir ve şekillendirilir.
- **Her insan**, riskin nasıl tanımlandığını, değerlendirildiğini ve yanıt verildiğini etkileyen benzersiz bir **referans noktasıdır**.
- KRY, insanların bu kararları şekillendirmede kültürün önemli bir rol oynadığını anlarken karar vermelerine yardımcı olur.

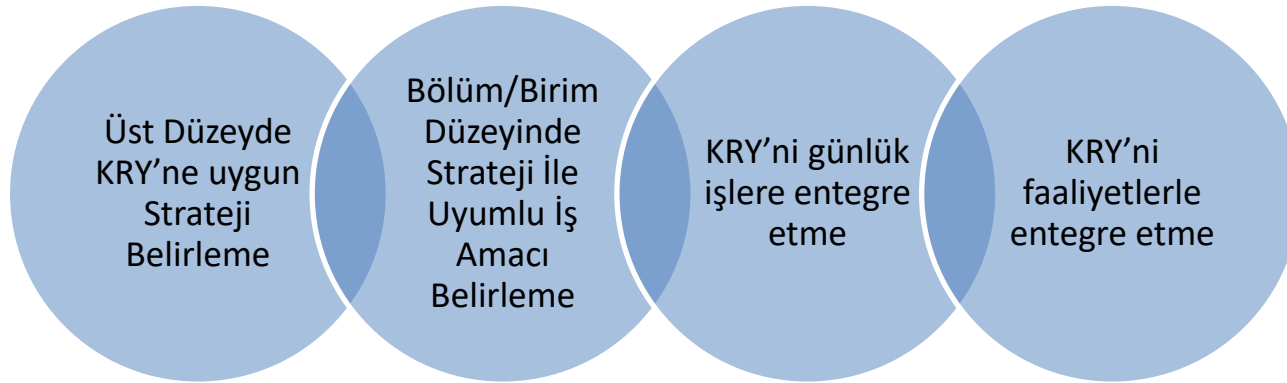
Becerileri Geliştirme

- Kurumsal risk yönetimi, kuruluşun misyon ve vizyonunu yerine getirmek ve kurumsal başarıyı engelleyebilecek zorlukları tahmin etmek için gerekli becerilere katkıda bulunur.
- Değişime uyum sağlama kapasitesine sahip olan bir örgüt daha dayanıklı olup; pazar, kaynak sıkıntıları ve fırsatlara karşı gelişmeye daha yatkındır.

Uygulamalara Başvurma

- **KRY statik değildir**, işletmenin tüm seviyelerinde yönetim kararlarının bir parçasıdır. KRY’nde kullanılan uygulamalar, bir işletmenin **en üst seviyelerinden başlar** ve bölümler, iş birimleri ve işlevler aracılığıyla **aşağıya doğru akar**.
- **KRY Uygulamaları**, kuruluş içindeki kişilerin stratejiyi, iş amaçlarını, mevcut riskleri, kabul edilebilir risk miktarını ,riskin performansa etkisini ve risk yönetiminde beklentilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır.
- Buna karşılık, bu anlayış her düzeyde karar vermeyi destekler ve örgütsel önyargıyı azaltmaya yardımcı olur.

Strateji Belirleme ve Performansla Bütünleşme



II-KRY Temel Faydaları

- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarını bir örgüte entegre etmek;
- Yönetişim, strateji, amaç belirleme ve günlük operasyonlarda karar vermeyi geliştirir.
- Strateji ve iş amaçlarını riskle daha yakından ilişkilendirerek performansı artırmaya yardımcı olur.
- Kurumsal risk yönetimini entegre etmek için gereken titizlik, kuruluşa değer yaratma, koruma ve gerçekleştirme yolunda açık bir yol sağlar.

Kurumsal Risk Yönetimi –Sembol-



Sembol Anlamı

- Helezon şeklinde gösterimde; KRY, Kurumun misyon, vizyon ve temel değerleriyle ilişkisi vurgulanmaktadır.
- Diyagramın üç şeridi (Strateji ve Hedef Oluşturma, Performans, Gözden Geçirme ve Düzeltme) kurum boyunca akan genel süreçleri temsil ediyor.
- Diğer iki şerit (Yönetişim ve Kültür ile Bilgi, İletişim ve Raporlama) kurumsal risk yönetiminin destekleyici unsurlarını temsil ediyor

“ KRY Bileşenler ve İlkeler”

KRY Bileşenleri

- I- Yönetişim ve Kültür **(Governance and Culture)**
- II- Strateji ve Hedef Belirleme **(Strategy&Objective-Setting)**
- III- Performans **(Performance)**
- IV- Gözden Geçirme ve Düzenleme **(Review&Revision)**
- V- Bilgi, İletişim ve Raporlama **(Information, Communication and Reporting)**

KRY Alt Bileşenleri

Prensipier

I-Yönetişim ve Kültür

- I-1-Yönetim Kurulu Risk Gözetimini Yerine Getirir
- I-2-Operasyonel Yapıyı Oluşturur.
- I-3-Arzu Edilen Kültürü Tanımlar
- I-4-Değerlere Bağlılık Gösterir
- I-5-Yetenekli Personeli Çeker, Geliştirir ve Elde Tutar.

II-Strateji ve Hedef Belirleme

- II-6-İş Ortamını Analiz Eder
- II-7-Risk İştahını Tanımlar
- II-8-Alternatif Stratejileri Değerlendirir
- II-9-İş Hedeflerini Oluşturur

III-Performans

- III-10-Riskleri Belirler
- III-11-Risklerin Şiddetini Belirler
- III-12-Riskleri Önceliklendirir
- III-13-Risk Cevaplarını Uygular
- III-14-Portföy Bakış Açısı Geliştirir

IV-Gözden Geçirme ve Düzeltme

- IV-15-Önemli değişimleri değerlendirir
- IV-16-Riskleri ve Performansı Gözden Geçirir
- IV-17-Risk Yönetiminde İyileştirmeleri Takip Eder.

V-Bilgi İletişim ve Raporlama

- V-18-Bilgi ve Teknoloji Avantajlarından Yararlanır.
- V-19-Risk Bilgisinin İletişimini Yapar
- V-20-Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yapar

Kaynaklar :

- 2017-COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi