



ERM-KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

- ✓ Ne tür risklerle karşı karşıyayım, benzer kuruluşlar ve rakiplerle karşılaştırılınca durumum nedir?
- ✓ İş dünyasındaki değişikliklerle şirketimin riskleri ne şekilde değişiyor, nasıl çeşitleniyor?
- ✓ Hangi seviyede bir risk taşımam sağlıklı ve verimli olur?
- ✓ Riskleri nasıl yönetmem gerekir?

ERM, şirketin dört ana kategorideki objektifleri etrafında şekillenir:

- **Stratejik-** Şirketin misyonu ve ona bağlı üst seviyedeki hedefleri
- **Operasyon-** Kaynakların verimli ve etkili şekilde kullanımı
- **Raporlama-** Raporlara güvenilirlik
- **Yasalara Uyum-**Kanun ve yönetmeliklerle uygulamaların uyumu



ERM Süreçleri:

- 1- Risklerin Tespiti, Değerlendirilmesi Ve Önceliklendirilmesi
- 2- Risklerin Ölçülmesi
- 3- Riske Verilecek Tepki
- 4- Risk Yönetim Ve Optimizasyon Stratejilerinin Uygulanması
- 5- İzleme Ve İyileştirme



1 - Risklerin Tespiti, Değerlendirilmesi Ve Önceliklendirilmesi

- Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için var olan stratejileri uygun mudur?
- Bu stratejilerin bünyesinde yer alan riskler nedir?
- Organizasyon ne kadarlık bir riski tolere edebilir?

ICC'in Vereceği Hizmetler

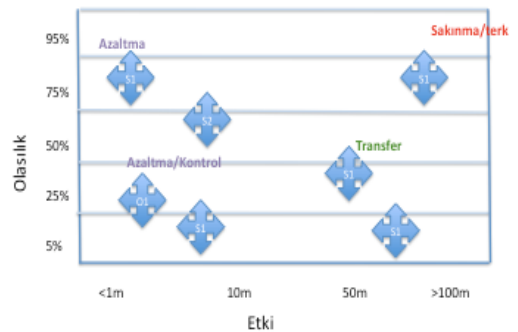
- Mevcut durum hakkında bilgi toplanması, risk karnesinin hazırlanması
- ERM programı ile ilgili vizyon oluşturulması, ana hedeflerin tespiti
- Fark analizi, ERM performans planının hazırlanması
- Dahili risk tespitleri için eğitim ve görüşmeler yapılması
- Harici risk değerlendirmesi ve benchmark çalışması
- Önceliklendirilen risklerin olasılık ve etki boyutlarıyla değerlendirilmesi ve risk haritasının çıkarılması

Basit (ERM) Kurumsal Risk Yönetimi Altyapı Puan Tablosu			
ERM Bileşenleri	ERM Elementleri	Puanlama	Gelişme Fırsatı
Risk Yönetimi (RM) Süreci	Risk Değerlendirme Risk İşleyişi Risk Görüntüleme & Raporlama	●	Yüksek planlama süreci işleme genelinde stratejik riskleri resmi olarak dikkate alınmıyor. Risklerin bağımsız değerlendirilmesini yapmak için hiçbir merkez grup yoktur. İşleme genelinde risklerin değerlendirilme, önceliklendirme ve raporlanmasında resmi olmayan, tutarsız süreçler vardır. Risk işleyişinin uygulanması durumunundaki etme için resmi olmayan, tutarsız süreçler vardır.
Risk Kültürü	ERM Eğitimi Eğitim & Farkındalık Risk Temelli Performans Ölçümü	●	Risk Yönetimi uzmanlarının yeterli ERM bilgisi ve deneyimi olması. Organizasyon kültürü şu anda bağımsız risk incelemlerini desteklemiyor. Risk yönetimi liderleri programı içinde resmi olarak yoktur. Risk yönetimi bireysel performans değerlendirmeleri ile açıkça bağlantılı değildir.
Risk Yönetimi (RM) Yaran	Performans Gelişimi Entegrasyon & Düzenleme	●	Risk yönetimi fonksiyonları birbirinden bağımsız faaliyet gösteriyor. Mevcut risk yönetimi fonksiyonları stratejik risklere katkı odaklanabiliyor. Risk yönetimi kaynakları kapsamlı kurumsal riskleri yönetmek için yeterli değildir.
Risk Yönetimi (RM) Stratejisi	Ortak Risk Çerçevesi Paydaş Değeri Bağlantısı ERM Stratejik Planı	●	Organizasyonda ortak çerçeveye ulaşamamıştır. Risk yönetimi paydaş hedefleri ile açıkça bağlantılı değildir.
Sistemler & Araçlar	Erken Uyan Sistemi Kurumsal Risk Değerlendirmesi Analitik/Modelleme Araçları ERM Web/İnternet Etkinliği	●	Riskler bir veritabanında birleştirilmek yerine, çeşitli risk yönetimi sistemlerine yayılmış durumdadır. Stratejik risklere anahtar risk göstergelerini takip etmek için bir erken uyan sistemi olmaması. İnsanlar üzerindeki risk içeriği sürü ve atılır.
Birleşmiş Yönetim	Kurul Arayışı ERM Komitesi Raporlama Yapısı ERM'in Yitlik İncelemesi	●	Risk bilgisinde netlik olmaması durumu Denetim Komitesi'ne yönlendirilmelidir. Hiçbir komite stratejik risklerin toplanmasında, önceliklendirmesinde ve risk işlenmesinin görüntülenmesinde sorumlu değildir. Rapor yapısı risk yönetimi faaliyetlerinin entegrasyonunu desteklemiyor veya Kurul'a doğrudan raporlama sağlamıyor.

Baslangıç Kurulma Düzenleme Yönetme Optimum

RISK FIRSAT

Risk haritası





2 - Risklerin Ölçümlenmesi

- Seçilecek araçlar ve modellerle risklerin potansiyel etkisinin ölçümlenmesi.
- Şirketlerin satış ve kar hedeflerinin yanı sıra bu hedefleri gerçekleştirmek için üstlendikleri risklerin de takip edilebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Risk ayarlı sermaye getirisi gibi ölçümlenmelerle strateji, ürün, yatırım kararlarının ve performans ölçümlerinin daha sağlıklı olması sağlanmaktadır.

ICC'in Vereceği Hizmetler

- Risk senaryolarının oluşturulması
- Kritik riskler için modelleme yapılması
- Risk etki ölçümü ve önceliklendirilmesi
- Toplam risk etkisinin ölçümlenmesi
- Kritik risklerin şirketin değerine ve finansal performansına etkisinin ölçümlenmesi



Risk Düzenlemeli Gelir Tablosu

	2008	2009	2010
GELİR			
Satışlar	647,200	681,574	712,114
Diğer İşletme Gelirleri	14,330	14,542	14,633
Toplam Gelir	661,530	696,116	726,747
İŞLETME GİDERLERİ			
Maaşlar, Ücretler ve Yan Ödemeler	310,667	322,036	331,160
Malzeme ve Servisler	292,400	315,026	336,428
Toplam İşletme Giderleri	603,067	637,062	667,588
İŞLERDEN (ZARAR) KAR	58,464	59,054	59,159
DİĞER KAR (ZARAR)			
Faiz ve Karlar	28,630	28,842	29,252
Mevcut Durum Riskleri	(16,000)	(17,326)	(15,683)
Azaltma Maliyetleri	(2,784)	(2,812)	(2,840)
Mevcut Riski Azaltma Etkisi	14,326	16,532	12,031
Toplam Diğer Kar (Zarar)	24,172	25,236	22,761
NET NAKİT AKIŞI	82,635	84,290	81,919
NAKİT AKIŞININ ŞU ANKI DEĞERİ	247,630		



3 - Riske Verilecek Tepki

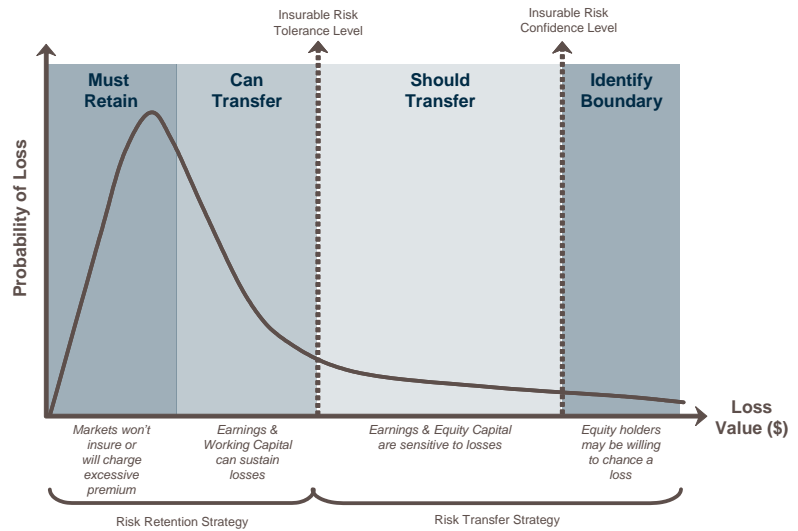
Şirketlerin risk yönetimindeki amacı tespit edilen risklerin en doğru ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde sisteme yansıtılmasıdır.

Risk tespit aşamasından sonra şirketler nasıl takip edeceklerini bilemedikleri çok fazla risk unsuru ile karşı karşıya kalabilir ya da bu riskleri yönetmek için gereken aksiyonları oluşturmakta zorlanabilirler. Bu aşamada ERM risk portföy konsepti devreye girer. Risk portföyü temelde bazı risklerin ortak özellikleri olduğu ve birbirinden etkilendiğini varsayar. Riskler birbirleriyle etkileşimlerine göre gruplandırılırlar. Bu şekilde gruplamalarla yöneticiler alacakları aksiyonların nasıl etkileri olacağını daha iyi anlar. Gruplamalarla yönetici kritik risklere konsantre olma şansı bulur.

Yöneticilerin alacağı pek çok karar şirketin ne kadar riski tolere edebileceğine bağlı olmalıdır. Bu tutar doğru tespit edilmezse şirketi zor duruma sokacak riskler alınma ihtimali olduğu gibi risk almamak adına fırsatların kaçmasına sebep olunabilir. Risk limitleri fonksiyonlar, bölümler bazında olup toplamının etkisi de şirketin bütününün risk tolere edebilme sınırını geçmemelidir.

ICC'in Vereceği Hizmetler

- Risk gruplamalarının ve birbirlerine etkileşimlerinin tespiti (stratejik, operasyonel, imaj, yasal, finansal, insan kaynakları, teknolojik vb)
- Kabul edilebilecek risk seviyesinin tespiti, departman ve pozisyon bazında risk limitlerinin oluşturulması.





4 - Risk Yönetim Ve Optimizasyon Stratejilerinin Uygulanması

Yönetim tolere edilebilecek risk seviyesi ve risklerin olası etkilerini değerlendirip bu risklerle ilgili transfer, kontrol, paylaşım gibi yöntemlerden fayda maliyet değerlendirmesi yaparak en uygunlarını seçer. Amaç şirket performansını artırmak ve paydaşlara en iyi dönüşü sağlamaktır. Risk optimizasyonu için alınan taktiklerle risk limitlerinin sürekli güncellenmesi ve şirket limitinin geçilmemesine dikkat edilmesi gerekir.

ICC'in Vereceği Hizmetler

- Risk yönetim planının hazırlanması
- Temel risk yönetim alternatiflerinin tespiti (sakınma, azaltma, transfer, paylaşma vb)
- İş hedeflerine uygun en doğru stratejilerin seçimine destek verilmesi
- Projenin yönetilmesi için üst yönetimin katılımın sağlanması
- Risk yönetimin hedeflere yansıtılması, takip araçlarının tespiti

	Anahtar Faaliyetler	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
1. Aşama	Proje Planlama	■																							
2. Aşama	Risk Tanımlama & Derecelendirme		■	■																					
3. Aşama	Risk Değerlendirme & Çalıştay				■	■																			
4. Aşama	Kritik Risk Analizi						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Aşama	Rapor / Tavsiyeler / Uygulama																				■	■	■	■	■





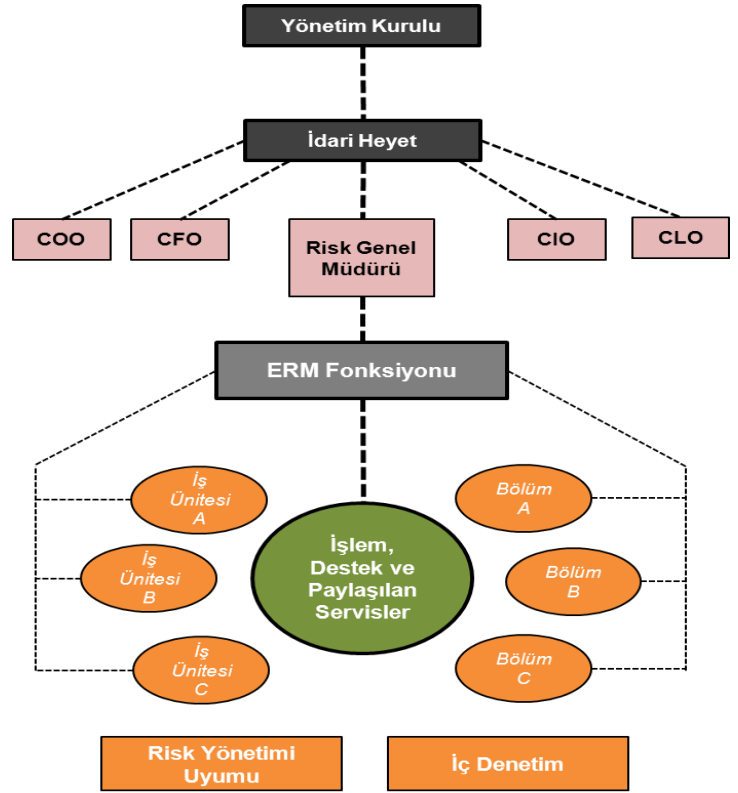
5 - İzleme Ve İyileştirme

ERM'in başarısı için hedeflerin, limitlerin tespiti ve izlenmesi şarttır. Risk limitlerini sistemlere tanımlanması ve aşımı durumunda zaman uyarı mekanizması kurulması önemlidir. Dahili izleme yanı sıra benzer kuruluşların performansları da benchmark olarak takip edilmeli, değerlendirilmelidir.

ERM sistemleri beraberinde risklerle ilgili sahiplenme ve hesap verme yükümlülüğünün organizasyona yansıtılmasını gerektirir. Yönetim birimlerinin satış, kar hedeflerinin yanı sıra risk yönetim hedefleri de oluşturulmalı ve yetkilendirilmeleri risk tolere seviyelerine paralel olmalıdır.

ICC'in Vereceği Hizmetler

- ERM uygulamaları, komiteler, rollerin tespiti
- İletişim ve bilgilendirmenin yapılması
- Derecelendirme kuruluşları, kanun uygulayıcılar gibi dış paydaşlarla planın iletişiminin sağlanması
- KPI- Temel performans kriterleri üzerinden düzenli performansın ölçümü
- İyileştirme süreç takibi





ERM Uygulaması Size Ne Kazandıracak?

- ✓ Riski sadece tehlike olarak algılamaktan vazgeçip riski iş stratejileri boyutunda değerlendirebilme imkanı
- ✓ Riskleri tek tek bağımsız değerlendirmek yerine risk portföy kavramında birbirleriyle etkileşimine ve ileriye dönük etkilerine bakabilme
- ✓ Tüm riskleri yönetmeye çalışmaktansa kritik risklere odaklanarak yönetim zaman tasarrufu
- ✓ Rastgele risk ölçümlemesinden sistem izleme ve portföy ölçümlemeye geçme
- ✓ Sahipsiz şirket risklerinden yönetici, personel bazında tanımlanmış risk sahipliğine geçerek sürdürülebilir bir sistem yaratabilme

ICC'nin Yaklaşımı Size Ne Kazandıracak?

- ✓ Şirketinizin mevcut durumu, kaynakları, becerilerinin endüstri normlarına göre durumunu kısa sürede görebilmenizi sağlayacaktır.
- ✓ Risk etki ölçümlerimizle kritik risklerinizi tespit etme ve onlara konsantre olma şansı bulacaksınız.
- ✓ Şirketin finansal ve stratejik performansına en çok etki sağlayabilecek stratejilerin sonuçlarını size özel hale getirdiğimiz Risk-keş programı ile izleyip kayıt altına alabileceksiniz.
- ✓ Uzman danışmanlar, sistem altyapısı ile kapsamlı ve aynı zamanda uygulamada pratik, sürdürülebilir bir risk yönetim sisteminin tüm süreçlerinize entegrasyonunu sağlayabileceksiniz.



BİZ KİMİZ

ICC Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd. Şti., kuruluşlara özgü kurumsal çözümler ve etkin proje yönetimi ile müşteri ihtiyaçları doğrultusunda iş çözümleri sağlayan bir yönetim danışmanlığı firmasıdır.

ICC, Haziran 1997'de İstanbul'da; çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri uluslararası rekabete hazırlamak; dünya kalite standartlarını yakalamalarına yardımcı olmak; vizyon ve misyon kazandırmak ve özellikle Avrupa Birliği entegrasyonu çerçevesinde Avrupa pazarı ile bütünleşme süreçlerini hızlandırmak amaçları ile kurulmuştur.

ICC, Strateji Geliştirme, Kurumsal Yapılanma, Organizasyon Yapılandırma, Kurumsal Performans Sistemleri ve Kurum Karnesi Uygulaması, İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinin Kurulması, Kurumsal Yönetim, IFC Formatında Çevre ve Sosyal Etki Analizi Çalışmaları ve Eğitim Hizmetleri vermektedir.

Hizmet kalitesinde sürekli gelişimi ilke edinen ICC; sektör liderliği yarışında istikrarlı bir yer edinmiş ve gerek kamu sektöründe, gerekse özel sektörde 150'den fazla kuruluş danışmanlık hizmetleri sunmuştur.

ICC, Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi (ICMCI–www.icmci.org) ve Türkiye Yönetim Danışmanları Derneği (YDD–www.ydd.org.tr) tarafından kabul ve ilan edilmiş "mesleki standartlar ve etik davranış yüklenimleri"ne uymayı benimsemiş ve hizmet kalitesini ISO 9000:2000 ile güvence altına almıştır.

Misyonumuz, Kuruluşların yönetim geliştirme temelli ihtiyaçlarına; bilgi, beceri, yöntem ve deneyimlerimizle özgün çözümler sunmak ve rekabet başarısında köprü olmaktır.

Vizyonumuz, kuruluşların misyon ve stratejik hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak uygun yönetsel önerilerin geliştirilmesinde ve uygulamaya alınmasında ihtiyaç duydukları;

- Yönetim Danışmanlığı hizmetini mesleki etik kurallardan taviz vermeksizin sunan,
- Alanındaki gelişme ve en iyi uygulamaları müşterileri ile paylaşarak sürekli işbirliği tesis eden, hizmet anlayışı ve tarzı ile tercih edilen,
- Uzmanlık alanlarında referans kabul edilen,
- Kuruma özgü nitelikli iş üretmeyi ilke edinen lider bir kuruluş olmaktır.

ICC Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd. Şti.

Sahrayıcedid Mahallesi Derya Sokak Ekşioğlu İş Merkezi Kat:2 D:3 Sahrayıcedid Kadıköy İstanbul

Tel: 0216 369 88 00 (pbx) Faks: 0216 369 90 97 Web: www.iccdanismanlik.com.tr İletişim: info@iccdanismanlik.com.tr