

UYGULAMA REHBERİ

(Risk Yönetimi Komitesi Görev ve Çalışma Esasları Belgesinin 2 Numaralı Ekidir)

İçindekiler

GİRİŞ.....	2
ŞİRKETİN RİSK ENFORMASYONU.....	2
▪ Önemli Vakalar Raporu.....	2
▪ Acil Durum Raporları	2
▪ Yatırım Raporları.....	2
▪ Beyin Fırtınaları veya Kontrolleri Öz Değerlendirme Raporu	3
▪ Hurdaya Ayırma ve Etik Komisyonlarının Risk Raporları ve Öneri Kararları:.....	3
▪ Altyapı Boşluk Analizleri	3
▪ Riske Maruz Değer (V@R) Raporu	3
▪ Finansal Risk Raporları	3
RİSK ve RİSK KARŞILIĞI SINIFLANDIRMALARI	4
RİSK YÖNETİMİ YETKİNLİK BOŞLUKLARINI ORTADAN KALDIRMA.....	5
RİSK DEĞERLENDİRME	6

GİRİŞ

Komite, Şirketin maruz olduğu riskleri, onları dengeleyen fırsatlar, Yönetişim Organının Risk İştahı ve toleransları, diğer endişe, ilgi ve çekinceleri veya varsa Şirketin söz konusu riskleri yönetmek için harcadığı çift ve gereksiz eforları göz önüne alarak azaltan bir Portföy Yönetimi anlayışıyla yönetilmesini sağlar.

Komite bu bağlamda, risk üstlenme hususunda tekil karar alan siloları elimine eder, analizlere konu olan verilerin şeffaflaşmasını temin ve teşvik eder. Riskin tek elden, terzi usulü, üzerinde uzlaşmış ve yaygın bilimsel standartlar kullanarak değerlendirip, daha iyi yönetilmesini sağlar.

Komite Şirketin maruz olduğu risklere karşılık olarak uygulayabileceği Risk Karşılıklarını (Savunma veya Defans Aksiyonu), komite üyelerinin önerileri doğrultusunda ve oylama usulüyle kararlaştırır.

Komitenin Risk Değerlendirmeleri ve Risk Karşılıklarını oylayarak aldığı kararlar birlikte, bu kararlar Komite Raportörü tarafından hazırlanan ve üyelere sunulan, **Defans Planı** ile belgelendirilir, böylece şeffaf olarak izlenir.

Dinamik (süreçten olarak değişen) bir belge olan Defans Planı dijital ortamda hazırlanır. Tespit edilen risklere karşılık olarak yürürlüğe koyulan eylemleri; bunların başlangıç ve bitiş tarihleri takvime bağlanmış olarak üzere içerir. **Defans Planı** Komite kararlarına uyumun dinamik (günden güne değişen bir şekilde) olarak izlenebildiği dijital bir rapordur.

Komite Defans Planını hazırlamak için ihtiyaç duyduğu **Risk Enformasyonunu** kısıtsız olarak toplar

ŞİRKETİN RISK ENFORMASYONU

Toplantı gündemleri yahut Üyelerin hakkında öneri sunması beklenen riske maruziyetler, asgari olarak aşağıdaki **Risk Enformasyonu**na dayanmak zorundadır (Risk Enformasyonu Elemanları);

- **Önemli Vakalar Raporu:** Bunlarla sınırlı olmamak üzere; aylık dönem içinde gerçekleşen önemli arızalar, hatalar, kazalar ve ramak kalalar, güvenlik ve suistimal vakaları, kaçırılan fırsatlar, resmi kuruluşlarca Şirkete kesilen cezalar, yasa ve düzenlemelerde değişiklikler, beklenmedik vergi ödemeleri, müşteri kayıpları, personel kayıpları büyük satışlar dahil olmak üzere özellikle prosedürlere, stratejilere ve varsa belirlenmiş limitlere aykırılık teşkil eden fiili durumları özetleyen departmantal rapordur. Şirket departmanları bu raporu ayda bir doldurarak Raportöre iletir. Raporun formatı Komite tarafından belirlenir. Raportör tüm departmanlardan gelen enformasyonu derleyerek pozisyonu gereği daha geniş açılardan tekrar değerlendirip doğrularak Riskin Erken Saptanması Komite Gündem Taslağı kapsamına alır.
- **Acil Durum Raporları:** Raportör Önemli Vakalar Raporu'na geçen enformasyonunun bir bölümünü daha önce rastlanmamış ve "acil ilgilenilmesi gereken sorun" statüsüne alarak diğerlerinden ayırabilir ve bu tür enformasyonu bizzat detaylandırarak raporlayabilir.
- **Yatırım Raporları:** Dönemde en yüksek ve düşük performans gösteren yatırımları nedenleriyle beraber değerlendiren ve süren yatırımların ilerleme aşamalarını özetleyen bir rapordur. Yatırım Raporları Önemli Vakalar raporları gibi ayda bir kez Raportöre iletilir.

- **Beyin Fırtınaları veya Kontrolleri Öz Değerlendirme Raporu:** Komite Raportörü tarafından koordine edilip teke tek veya grup halinde düzenlenen dönemsel analiz toplantılarıdır.

Operasyon, lokasyon, ürün kırılımlı ve yüksek öncelikli riskler özetlenir. Departman Direktörleri kendi departmanları ve Şirkete ilişkin büyük risklerini özetler ve çözüm önerilerini yine kendileri üretirler. Bu çalışmalarda kimi zaman, departmanlara ilişkin bazı altyapı boşluklarının bulunduğu ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda riskin azaltılmasıyla ilgili Altyapı Boşluk Analizleri yapılır.

- **Hurdaya Ayırma ve Etik Komisyonlarının Risk Raporları ve Öneri Kararları:** Komite her iki komisyon ve diğer Kurumsal Şirket organlarının risk hususundaki uyarı ve önerilerini düzenli olarak değerlendirir.
- **Altyapı Boşluk Analizleri:** Departman Yöneticileri ve Raportörün ("Denetçi") beyin fırtınaları & denetim raporlarının sonuçlarına dayanan boşluk tespitlerine yönelik analizlerdir. Bu analizler herhangi bir süreç veya iş birimindeki, riske defansı zafiyete uğratabilen **Altyapı Noksanlarını** 6 başlık altında inceler:

(1) Politika (2) Prosedür (3) Ekip ya da Personel (4) Raporlama (5) Metot (6) Veri & Sistemleri

Böylece herhangi bir eleman içerisinde boşluk buluyorsa, bunu doldurmak için neler yapılması gerektiği (Risk Karşılıkları veya Defans Aksiyonları) de kolay anlaşılır ve tartışılır bir hale getirilir. Boşlukların doldurulması bazen kapsamlı projeler gerektirebilir.

- **Riske Maruz Değer (V@R) Raporu:** Piyasa oranı değişikliklerine duyarlılığı ve kazançların ya da nakit akışının ciddi kayıplara maruz olup olmadığını değerlendiren raporlardır. Girdiyi oluşturan finansal veriler ve V@R raporu ve Stres Testleri Mali İşler Departmanı tarafından Raportöre iletilir. V@R ve Stres Analizleri, tarihsel metot veya senaryo⁽¹⁾ metotları kullanılarak yapılabilir. Hangi metotların kullanılacağı hususu Şirketin Risk Yönetimi El Kitabı ile belirlenir. Tarihsel veri bulunamayan durumlarda metotlar içerisinde Monte Carlo⁽¹⁾ Simülasyonu tercih edilir.

- **Senaryo Analizleri:** Yönetimin kontrolü dışında kalan bazı kilit değişkenlerdeki (örneğin. Enflasyon, fiyat trendi, hava durumu, faiz, rakip eylemleri, tedarikçi performans seviyeleri) değişikliklerin kazançlar, nakit akışı, sermaye ve iş planı üzerindeki etkisinin tespitini sağlayan raporlardır. Bu raporlar departmanlar ve Raportör iş birliği ile hazırlanır ve Komiteye sunulur.

- **Monte Carlo Simülasyonu:** Belirsiz bir olayın olası sonuçlarını öngören matematiksel bir tekniktir. Bilgisayar programları, geçmiş verileri analiz etmek ve bir eylem seçimine dayalı olarak bir dizi gelecekteki sonucu tahmin etmek için bu yöntemi kullanır. Örneğin, yeni bir ürünün ilk ay satışlarını tahmin etmek istiyorsanız Monte Carlo simülasyonuna geçmiş satış verilerinizi genel piyasa koşulları, ürün fiyatı ve reklam bütçesi gibi (sizin aralığını verdiğiniz) faktörlere dayanan bir denklem kurarak verebilirsiniz. Simülasyon denklemi verdiğiniz faktör aralıklarında binlerce kez çözer ve farklı satış değerlerini tahmin edecektir. Çözüm değerleri tekrarlandığında, çözümlerin en çok toplaşma yaptığı satış seviyeleri en muhtemel satış seviyelerini yansıtır. Böylece bu "en muhtemel satış seviyelerini" bir tahmin kabul edebilirsiniz.

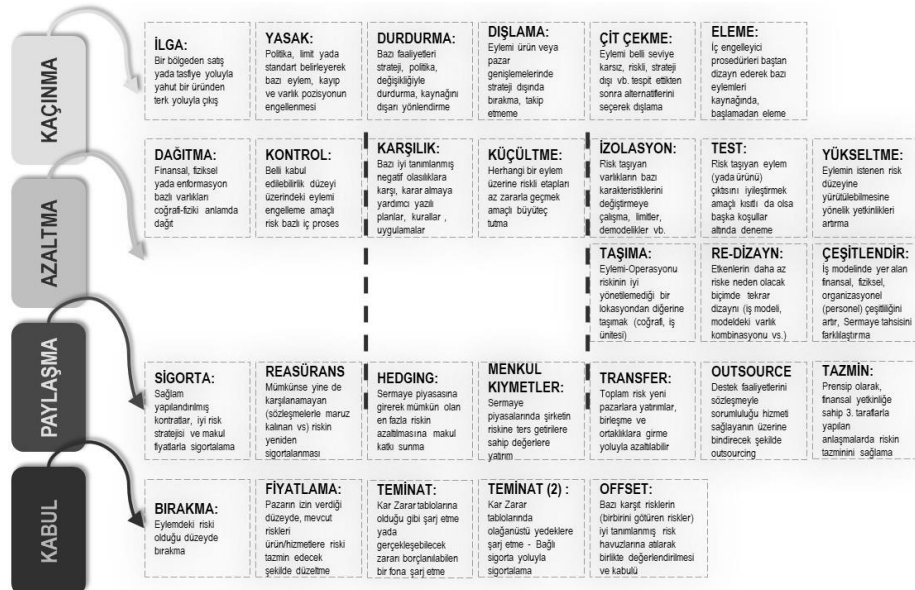
- **Finansal Risk Raporları:** Finansal Riskler Şirketin genel finansal risk profili ve nihai olarak gerekli değişiklikler, Risk Komitesi tarafından periyodik olarak incelenir. Bu kapsama kısaca Döviz Pozisyon Riskleri ve (Karşı ve Bağımsız Taraf) Alacak Riskleri değerlendirilir. Şirketin temel finansal göstergeleri de aynı kapsamda incelenir ve yorumlanır. Bunların tespit edilmesini güçleştiren veya engelleyen muhasebe aksaklık ve sorunları da tespit edilmeli ve sorgulanmalıdır.

- **İç Denetim Raporları:** İç Denetim Birimi tarafından planlı ve plansız olarak yürütülen süreç veya departman denetimlerinin bulgularını kapsar.
- **Bağımsız İnceleme ve Denetim Raporları:** Yasal ve görevlendirilmiş Bağımsız Danışmanların Şirkete sunmakla yükümlü olduğu raporlamalardır (Örneğin; Net Promoter Score Anketi).
- **ISG ve Kalite Kontrol Raporları:** Şirketin ISG ve Kalite Kontrol Departmanlarının yaptığı ISG ve KK denetimlerinde elde edilen tüm önemli bulgularının özetlendiği raporlardır.

RİSK ve RİSK KARŞILIĞI SINIFLANDIRMALARI

Komite, Şirketin maruz olduğu riskleri ve bunlara karşılık olarak aldığı Risk Karşılığı (Defans Aksiyonu) kararlarını, kesin bir şekilde sınıflandırır. Komitenin kabul ve takip ettiği Risk ve Risk Karşılığı sınıflandırma modelleri aşağıda şemalandırılmıştır. Komite özetle; Çevresel, Operasyonel ve Enformasyonel sınıf risklere; Kabul, Azaltma, Paylaşma (transfer) ve Ret olmak üzere 4 sınıf risk karşılığı uygulayarak riske karşı defans üretir (veya Riski olduğu gibi kabul eder).

ÇEVRESEL RİSK	SÜREÇ RİSKİ	KARAR ALMA RİSKİ
Rakipler	FINANSAL	STRATEJİK
Müşteri Tercihi	FİYAT	Çevre Taraması
Teknik Gelişmeler	Faiz	İş Modeli & Portföyü
Duyarlılık	Kur	Yatırım Değerleme
Paydaş Beklentileri	Sermaye	Organizasyon Yapısı
Sermaye Doluşımı	Emtia	Stratejik Ölçümler
Politik Gelişmeler	Finansal Araçlar	Kaynak Dağıtımı
Yasalarda Değişim	LİKİDİTE	Planlama
Diğer Düzenlemeler	Nakit Akışı	Doğal Ömürler
Endüstri	Yoğunlaşma	AÇIK RAPORLAR
Finansal Pazarlar	Fırsat Maliyeti	Finansal Rapor Değ.
Felaketler	KREDİLER	İç Kontrol Değerlendirme
	Temerrüt	Sertifikaasyonlar
	Yoğunlaşma	Vergilendirme
	Takas	Tazminat Karşılıkları
	Tahsilat	Yasal Raporlamalar
	YÖNETİŞİM	OPERASYONEL
	Organizasyonel Kültür	Bütçe & Planlama
	Ahlaki Tutum (Tepe Ton)	Sözleşmeler
	Halef/Yetenek Planlaması	Operasyonel Ölçüm
	YK Etkinliği	Dengeleme/Eşitleme
	AHLAKİ BÜTÜNLÜK	Muhasebe Enformasyonu
	İç Suistimal	Ürün/Servis Fiyatlama
	2. ve 3. Parti Suistimali	
	Yasadışı Eylemler	
	Yetkisiz Kullanım	
	İTİBAR	
	Paydaş/Hissedar İlişkileri	
	İmaj & Markalaşma	
	GÜÇLENDİRME	
	Liderlik	
	Otorite/Limit	
	Outsourcing	
	Performans Teşvikleri	
	İletişim	
	Değişime Hazır Olma	
	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	
	Entegrasyon	
	Erişim/Giriş	
	Ulaşılabilirlik	
	Tümleşik Ağlar	



Görsel 1- Şirketin Risk Sınıflandırma ve Risk Karşılığı (Defans Aksiyonu) Sınıflandırma Modelleri

Risk ve Risk Sınıfları hususunda detaylı tanım ve açıklamalara, Denetçi tarafından hazırlanacak olan ve Üyelerin Risk Yönetimi Sürecinin izlemesi için kendilerine süreğen dijital bir formda sunulması zorunlu olan **Riske Defans Planı** içerisine önemli bir yer verilecektir.

RİSK YÖNETİMİ YETKİNLİK BOŞLUKLARINI ORTADAN KALDIRMA

Bazı risklerin azaltılması için takip eden 6 tür yapısal boşluğun ortadan kaldırılması gerekebilir;

(I) Politikalarda boşluk **(II)** Prosedürlerde (Süreçler) boşluk **(III)** Örgüt ve takımlarda boşluk, **(IV)** Metodolojilerde boşluk **(V)** Raporlamalarda boşluk ve **(VI)** Veri akışı ve sistemlerde boşluk.

Komite Üyeleri, Risk Karşılığı önerilerini Şirketin Altyapısal Boşluklarını dikkate alarak yaparlar. Herhangi bir riske (örneğin; Müşteri Memnuniyeti sınıfından bir Risk olan **Müşteri Göçü**) defans olarak uygulanması kararlaştırılan herhangi bir Risk Karşılığı (örneğin; Yükseltme sınıfından bir Risk Karşılığı olan **Müşteri Göçü Analizi**), aslında olmayan bir Altyapının (**Raporlamalardaki** yapısal bir boşluğun) düzeltilmesi yani yetkinliklerdeki bir boşluğun doldurulmasıdır. Gerekli rapor boşluğu doldurulduğunda, söz konusu riskin (Müşteri Memnuniyeti) yönetimi kolaylaşır.

Altyapı Boşluk Analizi, bu tür altyapı boşluklarının herhangi bir iş biriminde anlaşılır bir şekilde doldurulmasını kolaylaştırmak üzere, dijital bir ortamda hazırlanacak olan **Riske Defans Planı** içeriğine Denetçi tarafından yerleştirilecektir.

6 Elemanlı Altyapı Boşluk Analizi		6 Elemanlı Altyapı Boşluk Analizi: sorunları kategorize etmeyi, sorunların Şirket içinde nerede meydana geldiğini belirlemeyi, öneri üretmek için temel oluşturmayı ve daha net yorumlar yapmayı kolaylaştıran bir araçtır. Yeni bir süreç tasarlanırken veya mevcut bir süreç değerlendirilirken altyapı unsurları mutlaka dikkate alınmalıdır. Analizin temel aldığı alt unsur her süreç veya departman için ortaktır. Bu altyapı unsurları; politikalar, iş süreçleri, insan yarı takımlar, yönetim raporları, metodolojiler ve veri ya da kontrol sağlayan sistemleri içerir. 6 unsur, bir departman veya sürecin en uygun çalışma gereksinimlerini tespit açısından tutarlı bir çerçeve sağlar.				
DEPARTMAN	POLİTİKA ve PROSEDÜRLER	ÖRGÜTLENME	RAPORLAMA	METODOLOJİ	VERİ & SİSTEMLER	
DEPARTMENT	POLICY & PROCEDURES	COMPETENCIES	MGMT. REPORTS	METHODOLOGIES	SYSTEMS & DATA	
ANA FAALİYETLER	SATIŞ					
	PAZARLAMA					
	FİLO					
	GÜMRÜK					
	DEPO & ANTREPO					
	LOJİSTİK					
YARDIMCI FAALİYETLER	KURUMSAL YÖNETİ(Şİ)M					
	İNSAN KAYNAKLARI					
	KALİTE					
	MUHASEBE					
	FİNANS					
	SATIN ALMA					
	AR-GE					
	BİLGİ-İŞLEM					

Görsel 2- Altyapı Boşluk Analizi Modeli (Riske Defans Planı belgesinin bir parçasıdır)

Boşluk Analizi yardımıyla tespit edilen boşluklara istinaden alınan yapısal iyileştirme kararları, birer proje ele alınarak takip edilir ve raporlanır. **İyileştirme Girişimleri Durum Özeti** adlandırılan raporda, beher iyileştirme girişiminin Komite tarafından belirlenen takvime uygun olarak ve beklentiyi karşılar biçimde ilerleyip ilerlemediği ve ilerlemiyorsa bunun nedenleri açıklanır. Durum Özeti, Denetçi tarafından dijital ortamda hazırlanarak Komiteye sunulan **Riske Defans Planı**'nın içeriğine yerleştirilir.

Yukarıda Komite'nin risk değerlendirmeleri için kullanabileceği risk değerlendirme teknikleri şemalandırılmıştır. Söz konusu teknikler her bir riskin doğası ve o riske ilişkin verinin nitelikleri göz önüne alınarak seçilir. Risk Analizleri günümüzde yaygın kullanılan freeware istatistik yazılımları ile oldukça kolay ve hızlı biçimde yapılabilmektedir. Komitenin önerdiği araçlar [WEKA](#) ve [Minitab](#)'dır.

Şirketin [Risk Değerlendirme El Kitabı](#) Şirket genelinde kullanılması tavsiye edilen "temel" metotlar hususunda daha detaylı olmak üzere bilgilendiricidir. Risk Değerlendirme El Kitabı Komite tarafından dinamik olarak güncellenir ve departman bazlı değerlendirme metotlarını belirler.

STANDARTLAR

Komite, Şirketin Risk Yönetimi süreçlerine baz alacağı standartlarını seçer ve belirler. Buna göre Komite risk yönetimi faaliyetlerinde dünya çapında yaygın kabul gören COSO ERM Framework, 2017 Çerçevesini rehber alır.

COSO ERM (Enterprise Risk Management) Çerçevesine göre risk yönetimi aşağıdaki 20 ilkeye dayanmak durumundadır. İlkeler hususundaki açıklamalar Risk Yönetimi Görev ve Çalışma Esasları Belgesinin "Risk Yönetimi Çerçevesi" başlıklı ekinde yapılmıştır.

COSO ERM Çerçevesi esnektir. Şirketlerin iç ve dış dinamiklerine göre terzi usulü uygulanabilir. Aynı ilkeleri takip ederek farklı şirketlerin farklı Risk Yönetimi pratiklerine varması ya da aynı şirketin farklı zamanlarda farklı Risk Yönetimi uygulamalarını benimsemesi mümkündür.

SİSTEM Alüminyum Risk Yönetimi Komitesi, Çerçevenin aşağıdaki ilkelerine bağlı kalarak ve Şirketin Stratejilerini ve Pazarın durumunu dikkate alarak belirleyecektir.

COSO ERM Çerçevesi Risk Yönetimi Temel İlkeleri:

- (1) *Yönetim Kurulu Risk Gözetimini Başlat*
- (2) *Operasyonel Yapıyı Oluştur*
- (3) *Arzu Edilen Kültürü Tanımla*
- (4) *Değerlere Bağlılık Göster*
- (5) *Yetenekli Personeli Çek, Geliştir ve Elde Tut*
- (6) *İşe Etki Eden Faktörleri Analiz Et*
- (7) *Risk İştahını Tanımla*
- (8) *Alternatif Stratejileri Değerlendir*
- (9) *İş Hedeflerini Tanımla*
- (10) *Riskleri Tanımla*
- (11) *Riskleri Derecelendir*
- (12) *Riskleri Önceliklendir*
- (13) *Risk Karşılıklarını Uygula*
- (14) *Bir Portföy Mantığı Geliştir*
- (15) *Önemli Değişimleri Değerlendir*
- (16) *Riskleri ve Performansı Gözden Geçir*
- (17) *Kurumsal Risk Yönetiminde İyileştirmeleri Takip Et*
- (18) *Bilgi ve Teknoloji Avantajlarından Yararlan*
- (19) *Risk Enformasyonlarının İletişimini Yap*
- (20) *Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yap*