

Akfen Şirketler Grubu

Kurumsal Risk Yönetimi  
El Kitabı

## **İçindekiler**

- 1. Kısaltmalar**
- 2. El kitabının/Prosedürün Amacı**
- 3. Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Süreci**
- 4. Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Prensipleri**
- 5. Tanımlar**
- 6. Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Vizyon, Misyon, Stratejileri**
- 7. Akfen Şirketler Grubu Risk İştahı ve Risk Toleransı**
- 8. Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları**
- 9. Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Esasları**
- 10. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci İş Akışı**

## 1 Kısaltmalar

**KRY:** Kurumsal Risk Yönetimi

**Akfen Grubu / Akfen Şirketler Grubu:** Akfen Holding, Akfen İnşaat, Akfen HES, Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Rusya

## **2 Prosedürün Amacı**

Bu prosedürün amacı Akfen Grubunun faaliyetleri sırasında maruz kalınan/kalınabilecek olan risklerin izlenmesi, kontrol edilmesi ve takibi için tasarlanmış sürecin tanımlanmasıdır.

Kurumsal risk yönetimi, şirketlerin önemli risklerinin tanımlanmasını, kontrol süreçlerinin değerlendirilmesini, doğru risklerin doğru miktarda alınmasını, bu risklerin uygun süreçler ile yönetilmesini ve risklerin kabul edilebilir seviyelere düşürülmesi için aksiyon planlarının geliştirilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi bir yönetim ve kontrol fonksiyonu olduğu kadar yeni Türk Ticaret Kanunu ile yasal olarak da gerekli hale gelmiştir. Bu prosedür risk gruplarının ve fonksiyonların KRY hedeflerine ulaşılması için yerine getirmeleri gereken sorumlulukları da içermektedir.

### 3 Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Programı ve Amacı

Kurumsal Risk Yönetimi Programı'nın amacı Akfen Grubu genelinde risklerin tanımlandığı, ölçüldüğü ve bu risklere en etkin ve verimli tekniklerle en uygun cevapların verildiği bir ortamın oluşmasını sağlamaktır. Akfen Grubu kurumsal risk yönetimi sırasında tehditler ile birlikte fırsatları da göz önünde bulundurur.

Şirketler, karar alma süreçleri içine karar alanı ile ilgili risklerin de göz önünde bulundurulmasını sağlayacak faaliyetleri standart olarak yerleştirmiş olmalıdırlar. Başarılı bir Kurumsal Risk Yönetimi programı için dinamik bir yapının oluşturulması önemlidir.

Her Şirket, bölüm, çalışan bu prosedür doğrultusunda riskleri yönetmekle sorumludur. Riskleri yönetirken tüm süreçler bu prosedür ile uyumlu şekilde yürütülmelidir.

Şirketler riski azaltma, transfer etme, kabul etme veya riskten kaçınma kapasitelerini analiz etmeli ve tanımlamalıdır. Bu tanımlama şirketlerin stratejik hedefleri ve risk iştahları ile uyumlu olmalıdır.

Risk yönetimi programları şirketlerin kurum kültürüne bağlı olarak gelişir. Bu bağlamda tüm önemli riskler belirlenmeli, önceliklendirilmeli, stratejik ve operasyonel hedefler ile bağdaştırılmalı ve değerlendirilmelidir.

Risk değerlendirmeleri, şirketin içinde bulunduğu sektör, şirketlerin, bölümlerin strateji ve hedefleri kadar dış/çevresel etkilerin de algılanması ile başlar. Risk değerlendirmesi, tehditlerin ve fırsatların algılanması ve bu tehditlerin/fırsatların şirketin risk iştahı doğrultusunda ölçülmesi ile sonuçlanır. Nihai olarak risk değerlendirmeleri; riski azaltma, transfer etme, kabul etme veya riskten kaçınma kararının şirketler tarafından bilinçli şekilde alınmasını sağlar.

Risk yönetimi programının başarılı olmasında başlıca etken Akfen Grubunda görev alan tüm çalışanların şeffaflık ve açık iletişimin olduğu bir şirket kültürünün oluşturulmasına ve sürdürülmesine destek olmasıdır. Kurumsal Risk Yönetimi programı devreye alındıktan sonra risklere ilişkin zamanında, açık ve samimi müzakerelerin yapılması Şirketlerdeki risk bilincini artıracaktır.

Kurumsal Risk Yönetimi programı yasal mevzuat gerekliliklerine aykırı olacak şekilde uygulanamaz. Kurumsal Risk Yönetimi programının yasal mevzuat gereklilikleriyle uyumsuzluk yaratması durumunda yasaların önceliği geçerlidir.

#### **4 Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Prensipleri**

- Risk yönetimi, üst yönetimden her bir şirketteki, bölümdeki, birimdeki çalışanlara kadar Akfen Grubu'ndaki herkesin sorumluluğudur.
- Akfen Grubu, önemli risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek tüm Şirketler ve bölümler seviyesinde yönetir.
- Şirketler risk değerlendirmelerini senede bir kereden az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler. Riskli projeler, faaliyetler, görevler ve operasyonel alanların risk değerlendirmeleri daha sık aralıklarla gerçekleştirilir.
- Karar alma aşamalarında risklerin de göz önüne alınmasını sağlamak için KRY programı stratejik planlama, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi ana süreçlere entegre edilir.
- KRY programı endüstrideki en iyi uygulamaları ve Şirketlerinin ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde sürekli gelişime açıktır.
- Akfen Şirketler Grubu'nun diğer alanlardaki politika ve prosedürleri de bu prosedürde açıklanan yaklaşımla uyumlu olmalıdır.

## 5 Tanımlar

**Çalıştay:** Bir grubun birlikte verimli şekilde çözüm üretmesini sağlayan, disiplinli bir fikir üretme ve karar alma aracıdır.

**Doğal (İçsel) Risk:** Gerçekleştirilen kontroller ve bu kontrollerin etkisi dikkate alınmaksızın, ilgili faaliyetteki/süreçteki işin doğasından kaynaklanan risktir.

**Eskale etme:** Üst makamlara taşıma/üst makamları bilgilendirmedir.

**Etki:** Herhangi bir önlem alınmadan, kontrol tasarlanmadan önce karşı karşıya kalınan doğal riskin derecesidir.

**Fırsat:** Şirketin hedeflerine ulaşmasında olumlu etki yaratan bir olayın olma olasılığıdır.

**Kalıntı Risk:** Alınmış olan önlem ve kontrollerden sonra devam etmekte olan risktir.

**Key Performance Indicator (KPI):** Gelecekteki performansı arttırmak ve geçmiş performansı ölçmeye yarayan ölçüdür

**Kurumsal Risk Yönetimi:** Alınan kararların etkilerini belirleme, önceliklendirme, azaltma ve ölçmeyi mümkün kılarak organizasyonlarda istikrar sağlayan bir mekanizmadır.

**Risk:** Kurum genelindeki seçimler ve kararlar sonucunda karşılaşılabilecek kayıp ve kazançlara ilişkin belirsizliklerdir.

**Riske Açıklık:** Kalıntı riski ifade eder. Kalıntı risk, alınmış olan önlem ve kontrollerden sonra devam etmekte olan riski gösterir.

**Riskleri Erken Teşhis Komitesi:** 01.07.2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu'na istinaden, halka açık şirketlerin kurmakla yükümlü oldukları, halka açık olmayan anonim şirketlerin ise bağımsız denetçilerinin gerekli görmesi halinde kurmakla yükümlü oldukları, 2 ayda bir olmak üzere potansiyel risklerle ilgili Yönetim Kurulu'na raporlama yapan komite.

**Risk İştahı:** Yönetim tarafından "kabul edilebilir ve kabul edilemez risklerin ifade edilmesi"dir. Risk iştahı bir şirketin risk alma kapasitesiyle bağlantılı olarak "risk alma isteğini" yansıtır.

**Risk Kapasitesi:** Bir şirketin "riske katlanma ve direnç gösterebilme" yeteneğidir.

**Risk Kategorisi:** Riskleri tanımlama, değerlendirme, ölçme ve izlemeye yardım eden tanımlı risk gruplarıdır.

**Risk Portföyü:** Şirketlerin risklerini sistemli olarak tanımladığı ve listelediği risk envanterleridir.

**Riske Cevap Verme:** Riskten kaçınma, riski transfer etme, riski olduğu gibi kabul etme veya riski azaltma aksiyonlarından birini tercih etme.

**Risk Toleransı:** Bir şirketin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmak için her bir ana riske ilişkin olarak belirlediği kabul edilebilir sapma derecesidir.

**Risk Transferi:** Riskin bir parçasının veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir.

**Riski Azaltma:** Uygun kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimalinin ve/veya potansiyel kayıpların azaltılması için olumsuz etkilerin büyüklüğünün azaltılmasıdır.

**Riski Kabul Etme:** Riskin oluşması sonucunda oluşabilecek zararların sorumluluğunu bilerek/bilmeyerek kabul etme/göze alma.

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

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir.

Riskler farklı başlıklar altında toplanabilir.

- Finansal riskler
- Operasyonel riskler
- Stratejik riskler

**Finansal riskler:** Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler içerisinde kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenlerdir.

**Operasyonel riskler:** Operasyonel riskler bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerden bazılarıdır.

**Stratejik riskler:** Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.



## **6 Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Programının Vizyon, Misyon, Stratejileri**

Akfen Şirketler Grubu'nda kurumsal risk yönetimi için belirlenmiş olan vizyon, misyon ve stratejiler aşağıda açıklandığı gibidir.

### ***Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Vizyonu***

*Akfen Şirketler Grubu'nun risk portföyünü belirlemek, ölçmek ve tüm çalışanların bu konudaki farkındalığını arttırmak, riskleri bütünsel olarak değerlendirmek suretiyle sürdürülebilir büyümeye katkı sağlamak.*

### ***Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Misyonu***

*Akfen Şirketler Grubu'nun faaliyetleri sırasında maruz kaldığı risklerin ve karşılaştığı fırsatların sistematik ve etkin bir şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en uygun şekilde yönetilmesi için makul derecede güvence sağlamak, risk yönetimini kurum kültürünün ve stratejik karar alma sürecinin vazgeçilmez bir parçası haline getirmek.*

### ***Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Stratejileri***

- *Etkin bir Kurumsal Risk Yönetimi organizasyonu sağlamak ve rol ve sorumlulukları belirlemek*
- *Risk yönetiminin kurum stratejileri ile uyumlu olmasını sağlamak*
- *Tüm grup şirketlerinde kurumsal risk yönetiminin tutarlı olarak uygulanmasını sağlamak*
- *Kurumsal risk yönetimi programını düzenli olarak uygulamak, değerlendirmeler sonucu gerekli iyileştirmeler ile gelişimine katkıda bulunmak.*

## 7 Akfen Şirketler Grubu Risk İştahı ve Risk Toleransı

Risk iştahı Akfen Risk Komitesi tarafından önerilen ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe giren “kabul edilebilir ve kabul edilemez risklerin ifade edilmesi”dir. Risk iştahı bir şirketin risk alma kapasitesiyle bağlantılı olarak “risk alma isteğini” yansıtır. Risk kapasitesi ise bir şirketin “riske katlanma ve direnç gösterebilme” yeteneğidir. Bu sebeple bir şirketin risk iştahı, risk alma kapasitesinin ve yeteneğinin üzerine çıkmamalıdır.

Risk iştahı belirlenirken göz önüne alınacak etkenler arasında, şirketlerin risk felsefesi, iş stratejileri, toplam finansal ve operasyonel riskler, paydaşların beklentileri, yasal otoriteler gibi ilgili olabilecek 3. taraflar olmalıdır.

Risk iştahı aşağıdaki tabloda gösterilen ölçekler baz alınarak belirlenmiştir.

**Tablo 1 — Risk İştahı Ölçeği**

	Riske açık	Riske toleranslı	Riske duyarsız	İlımlı şekilde riskten kaçınan	Riskten kaçınan
<b>Risk almaya ilişkin felsefe</b>	Risk almak şirket stratejisinin bir parçası olarak algılanmaktadır.	Şirket risk almak konusunda agresif bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda tedbirli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket mümkün olduğu kadar az risk kabul etmektedir.
<b>Risk getiri ilişkisi</b>	Büyük getiri karşılığında riske maruz kalılabilmektedir.	Getiri hedeflerine risk tutarından daha fazla öncelik verilmektedir.	Risk ve getiri hedeflerine eşit önem verilmektedir.	Risk yönetimi hedeflerine getiriden daha fazla öncelik verilmektedir.	Riskten daha fazla korunma için yüksek getirilerden vazgeçilebilmektedir.
<b>Tercih edilen riske cevap yaklaşımı</b>	Risk, yasalar izin verdiği ölçüde/müddetçe kabul edilmektedir.	Riski kabul ya da kontrol etme arasındaki tercih iç ölçütlere/ tedbirlere göre yapılmaktadır.	Riske cevap yaklaşımında herhangi bir tercih bulunmamaktadır.	Riskten kaçınma veya 3. taraflarla paylaşma (transfer) arasında tercih yapılmaktadır.	Etkin şekilde cevap verilemeyen veya 3. taraflara transfer edilemeyen risklerden kaçınılmaktadır.
<b>Riske cevap vermek için karar kriteri</b>	Riske cevap vermek için herhangi bir karar kriteri aranmamaktadır.	Riske cevap vermek için ancak güçlü bir maliyet etkinlik analizi yapıldığı taktirde aksiyon alınmaktadır.	Riske cevap vermek için maliyet etkinliği ve yönetimin önceliklerine göre aksiyonlar alınmaktadır.	Riske cevap vermek için meydana gelme/ortaya çıkma maliyetine öncelik verilerek aksiyon alınmaktadır.	Riski önleme maliyetinin meydana gelme/ortaya çıkma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda bile riske cevap vermek için aksiyon alınmaktadır.

Risk iştahı belirlenirken şirketler ana risklerinin oluşturduğu risk portföyüne odaklanmalıdır. Risk iştahı operasyon bazında, grup içindeki şirketler veya ürünler bazında ve mümkün olan durumlarda stratejik bazda belirlenmelidir.

Şirketler ana faaliyet alanları itibarıyla yukarıda anlatılan farklı risk gruplarında toplayarak bazı risklerden kaçınma, bazı risklerde ise riske açık olmayı tercih edebilirler.

## 8 Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları

Akfen Şirketler Grubu'nda yürütülecek kurumsal risk yönetimi programında rol ve sorumluluk alacak organlar şöyledir:

- Şirket Genel Müdürleri, İlgili İş Birimleri, gerektiği durumlarda, sektör ve konu bazlı uzmanlar,
- Risk Yönetimi Birimi
- Risk Komitesi
- Yönetim Kurulu
- İç Denetim

**Tablo 2 —Risk Yönetimi Rol ve Sorumluluklar**

Görev	Temel Rol ve Sorumluluk
<b>Yönetim Kurulu</b>	Temel rol ve sorumluluk: <b>Onaylama</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• KRY politikalarını onaylama</li><li>• Önerilen risk alma iştahını ve risk toleranslarını onaylama</li><li>• Risk yetkilerini onaylama</li><li>• Risk komitesi yönetmeliğini ve metodolojisini onaylama</li><li>• Risk limiti istisnalarını onaylama</li><li>• Risk yönetimi kaynaklarını dağıtma</li></ul>
<b>Risk Komitesi</b>	Temel rol ve sorumluluk: <b>Gözetim</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risk Komitesi Yeni Türk Ticaret Kanununda öngörülen Riskleri Erken Teşhis Komitesi görevini de üstlenir.</li><li>• Risk yönetimi stratejilerini gözetme ve kurum stratejik planları ile ilişkilendirilmesini sağlama</li><li>• Risk yönetim stratejilerinin operasyonel ve yasal yükümlülükleri karşılama sağlama</li><li>• Kurum seviyesindeki risk trendlerini izleme</li><li>• Risk politikaları (risk iştahı dahil) ve limitleri konusunda öneriler sunma</li><li>• KRY programını ve iyileştirme çalışmalarını izleme</li><li>• Periyodik olarak Yönetim Kurulu'na raporlama yapma</li></ul> <p>Risk Komitesi'nin amacı: önemli bir olay/değişiklik olduğunda veya olma ihtimali doğduğunda bunun ilgili yönetim seviyesine (Yönetim Kurulu) raporlandığından emin olunmasıdır.</p>
<b>Şirket Sorumluları (Genel Müdürler ve İlgili İş Birimleri)</b>	Temel rol ve sorumluluk: <b>Risk Alma ve Yönetme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asgari olarak senelik risk değerlendirmesine katılma</li><li>• Dönemsel olarak Şirketlerine ait risk güncellemelerini yapma</li><li>• Dönem içinde tespit edilen risk olaylarını eskale etme</li><li>• Risk göstergelerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlama ve göstergeleri izleme</li><li>• Risk alma ile ilgili kararları verme (kendilerine tanımlanan yetki düzeyinde)</li><li>• Riskin azaltılmasına yönelik iyileştirme aksiyonlarını hayata geçirme</li><li>• Genel Müdürler, Şirketlerinde nihai sorumluluk kendilerinde kalmak kaydıyla yukarıdaki görevleri ekipleriyle/atayacakları çalışanlarla paylaşabilirler.</li></ul>

Görev	Temel Rol ve Sorumluluk
Risk Yönetim Birimi	<p>Temel rol ve sorumluluk: <b>İzleme, Verileri Konsolide Etme ve Analiz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim Kurulu tarafından onaylanan metodolojiye uygun olarak KRY Programını düzenleme ve işletme</li> <li>• Tüm grubu risk yönetimi konusunda eğitime ve çalışmalarda destek olma</li> <li>• Risk bilgisini bir araya toplama, analiz etme ve düzenli raporları hazırlama</li> <li>• Bölüm liderlerinden düzenli olarak riskler ile ilgili bilgi alma</li> <li>• Risk Komitesi kararlarını veri akışı ve raporlar ile destekleme</li> <li>• KRY tekniklerini ilerletmek ve yaygınlaştırmak için sürekli iyileştirme çalışmaları yapma</li> </ul>
İç Denetim Birimi	<p>Temel rol ve sorumluluk: <b>Doğrulama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İç kontrollerin,</li> <li>• Risklere ilişkin aksiyon planlarının,</li> <li>• KRY program etkinliğinin,</li> <li>• Risk modellerinin bütünlüğünün ve işlerliğinin, bağımsız olarak makul güvencesini verme</li> </ul>

## 9 Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Esasları

### 9.1 KRY Çerçevesi ve İçeriğinin Belirlenmesi

- Yönetim Kurulu tarafından Kurumsal Risk Yönetimi organizasyon yapısı ile rol ve sorumluluklar yıllık olarak gözden geçirilir ve gerekli değişiklikler sonrası onaylanır.
- Risk Yönetimi Birimi yıllık kurumsal risk yönetimi takvimini oluşturur ve Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu'nun onayına sunar. Kurumsal Risk Yönetimi takvimi Bütçe ve Performans Değerlendirme takvimi ile uyumlu olarak belirlenir ve ilgili kişilere önceden bildirilir.
- Risk Yönetimi Birimi risk değerlendirmesi uygulamasının ana çerçevesi, kapsama dahil edilecek ana risk kategorileri ve ana riskleri yıl içindeki geri bildirimleri de dikkate alarak taslak olarak belirler ve Risk Komitesi ile görüşerek onaya sunar.
- Risk Komitesi, Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak üzere risk kategorileri, şirketler, stratejiler ve özellikli konular bazında risk iştahı ve risk toleranslarını taslak olarak belirler.
- Risk iştahı aşağıdaki ölçek kullanılarak risk portföyüne gerekli detayda işlenir:

	Riske açık	Riske toleranslı	Riske duyarız	İlimli şekilde riskten kaçınan	Riskten kaçınan
<b>Risk almaya ilişkin felsefe</b>	Risk almak şirket stratejisinin bir parçası olarak algılanmaktadır.	Şirket risk almak konusunda agresif bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda tedbirli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket mümkün olduğu kadar az risk kabul etmektedir.
<b>Risk – getiri ilişkisi</b>	Büyük getiri karşılığında riske maruz kalılabilmektedir.	Getiri hedeflerine risk tutarından daha fazla öncelik verilmektedir.	Risk ve getiri hedeflerine eşit önem verilmektedir.	Risk yönetimi hedeflerine getiriden daha fazla öncelik verilmektedir.	Riskten daha fazla korunma için yüksek getirilerden vazgeçilebilmektedir.
<b>Tercih edilen riske cevap yaklaşımı</b>	Risk, yasalar izin verdiği ölçüde/müddetçe kabul edilmektedir.	Riski kabul ya da kontrol etme arasındaki tercih iç ölçütlere/ tedbirlere göre yapılmaktadır.	Riske cevap yaklaşımında herhangi bir tercih bulunmamaktadır.	Riskten kaçınma veya 3. taraflarla paylaşma (transfer) arasında tercih yapılmaktadır.	Etkin şekilde cevap verilemeyen veya 3. taraflara transfer edilemeyen risklerden kaçınılmaktadır.
<b>Riske cevap vermek için karar kriteri</b>	Riske cevap vermek için herhangi bir karar kriteri aranmamaktadır.	Riske cevap vermek için ancak güçlü bir maliyet etkinlik analizi yapıldığı takdirde aksiyon alınmaktadır.	Riske cevap vermek için maliyet etkinliği ve yönetimin önceliklerine göre aksiyonlar alınmaktadır.	Riske cevap vermek için meydana gelme/ortaya çıkma maliyetine öncelik verilerek aksiyon alınmaktadır.	Riski önleme maliyetinin meydana gelme/ortaya çıkma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda bile riske cevap vermek için aksiyon alınmaktadır.

- Risk değerlendirmesi sırasında kullanılacak etki ve riske açıklık kriterleri Ek 2'deki tabloya uygun olarak Risk Yönetimi Birimi ve Risk Komitesi tarafından gözden geçirilir, gerekli durumlarda güncellenir, Yönetim Kurulu'nun onayına sunulur.

## 9.2 Risklerin Belirlenmesi

- Kurumsal Risk Yönetimi Birimi ana risk kategorilerini Şirketlerin Risk Sorumluları ile paylaşır ve risk portföyünü oluşturacak mevcut ve olası ana risklerini belirlenen formatta bu kategoriler ile ilişkilendirerek talep eder, gelen bilgiler sonucunda Akfen Şirketler Grubu konsolide risk portföyünü oluşturur.
- Yıl içinde, yeni oluşturulan süreçlerde, stratejik kararlar sırasında, rutin dışındaki olaylarda veya iç denetim sonucunda belirlenen mevcut ve olası riskler Kurumsal Risk Yönetimi Birimi tarafından ilerideki risk değerlendirmelerinde gözden geçirilmek üzere risk portföyüne eklenir.
- Risk portföyündeki mevcut risklerden geçerliliğini yitirmiş olanlar çıkartılır ve güncellenmesi gerekenler düzeltilir.
- Risk portföyündeki kök riskler, ilgili ana riskler ve risk kategorileri ile ilişkilendirilir.

## 9.3 Risklerin Değerlendirilmesi

- Risk Yönetimi Birimi Şirket Risk Sorumlularını, ilgili birim yöneticilerini, sektör ve konu uzmanlarını, daha önceden belirlenen takvim çerçevesinde risk değerlendirmesi çalıştaylarına davet eder.
- Çalıştaylar sırasında Ek 1'deki risk portföyünde bulunan tüm ana riskler, Ek 2'deki etki (finansal, uyum/yasal, itibar, operasyonlar üzerinde etki) ve riske açıklık (iç kontroller, suistimal veya hata geçmişi, insan kaynakları, otomasyon ve entegrasyon ) kriterleri risk değerlendirme modeli kullanılarak değerlendirilir.
- Riskler bireysel olarak değerlendirildikten sonra, özellikle aynı kök nedene dayanan veya etkisi aynı olan ana riskler farklı birim veya lokasyonlarda gerçekleşmeleri durumunda yapacakları kümüle etki açısından ek bir değerlendirmeye daha tabi tutulurlar ve gerekirse etki değerleri buna bağlı olarak güncellenir.
- Risk değerlendirmesi sırasında etki kriterleri değerlendirilirken mevcut tüm kontroller gözardı edilerek içsel (doğal) risk değerlendirilir. Etki kriterlerinden sadece riskle doğrudan ilgili olan kriter değerlendirmeye tabi tutulur ve hesaplama sırasında etki kriterlerinden en yüksek değere sahip olanın değeri doğrudan riskin etki değeri olarak kabul edilir.
- Etki kriterleri değerlendirildikten sonra riske açıklık kriterleri değerlendirilirken mevcut durum ve riskin mevcut kontroller sonrasındaki kalıntı riski değer olarak hesaplama dahil edilir.
- Etki ve riske açıklık kriterleri tüm risk portföyü için tüm şirketler bazında değerlendirildikten sonra riskler bireysel olarak ve şirketlere verilen ağırlıklar göz önünde bulundurularak önceliklendirilir. Söz konusu ağırlıklarda baz alınan kriterler, şirket cirosu, karı ve personel sayısıdır.

- Risk değerlendirmesi sonrasında belirlenen etki ve riske açıklık değerlerinin sonucuna göre riske maruz kalma değerleri belirlenir. Buna göre:

#### RİSKE MARUZ DEğER SKALASI

Düşük
Orta
Yüksek
Çok Yüksek

#### RİSKE MARUZ DEğER

5					
4					
3					
2					
1					
	1	2	3	4	5
	RİSKE AÇIKLIK				

#### 9.4 Risklere Cevap Verme

- Risk Yönetim Birimi, Şirketlerin Risk Sorumluları ile birlikte değerlendirilen ve önceliklendirilen risklerin her biri için risk iştahu ve toleransları da göz önünde bulundurularak risk cevaplarını belirler. Risk cevapları belirlenen risk iştahına ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan riske maruz değere bağlı olarak, riskten kaçınma, riski kabul etme, riski azaltma veya riski paylaşma şeklinde olabilir.
- Her bir riske verilecek cevap, aşağıda detaylandırılan yöntemlerden biri veya birkaçının birleşimi olabilir.
- **Riskten kaçınma;** İş süreçlerinin belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanması veya riske maruziyete neden olan faaliyetlerden kaçınmadır. Riskin azaltılması ya da paylaşılması sonucu elde edilecek faydanın maliyetinin üzerinde olduğu durumlarda, riski almak yerine kaçınmak uygulanabilir.
- **Riski kabul etme;** Risk yönetim tarafından kabul edilebilir, riske maruziyet düzeyini azaltmaya yönelik aksiyon alınmaz. Riske ilişkin farkındalık ve izleme gerekir. Bu şekilde sınıflanan riskler için izleme süresi belirlenmeli ve bu sürenin sonunda risk tekrar değerlendirilmelidir. Özellikle riske yönelik aksiyon alma maliyetinin yüksek ancak riskin gerçekleşmesi durumunda belirlenen risk iştahu açısından riskin sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu ve olası risk getirisinin avantajının görüldüğü durumlarda uygulanabilir.
- **Riski azaltma;** Riske maruziyet seviyesini ve /veya etkilerini asgari düzeye indirecek şekilde kontrollerin geliştirilmesidir, bu süreç aynı zamanda artık riski kabul etmeyi de içerir. Hem etki hem riske açıklık değerlerinin azaltılması amacı ile uygulanabilir.
- **Riski paylaşma;** Müşteriler, tedarikçiler veya sigorta şirketleri gibi üçüncü taraflarla yapılacak sözleşmeler aracılığıyla riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir. Özellikle etkisi yüksek olan riskler için uygulanabilir.

- Kabul edilen riskler için Risk Komitesi ve Risk Yönetimi Birimi tarafından uygun takip süreleri belirleyerek Yönetim Kurulu onayına sunar.
- Riske cevap verirken; önce kök nedenler anlaşılır, mevcut kontroller değerlendirilir, riske verilecek cevap stratejisine karar verilir, aksiyon planı geliştirilir, planı uygulayacak ve onaylayacak taraflarla plan üzerinde mutabakat sağlanır ve aksiyon planı hayata geçirilir.
- Risklere cevap verme sırasında aşağıdaki risk iştahı ve riske maruz değer tablolarından yararlanılabilir.

Risk İştahı	Risk Cevabı	Riski Kabul Etme	Riski Azaltma	Riskten Kaçınma	Riski Paylaşma
Riske Açık	Opsiyonel	Ü	Ü	Ü	Ü
Riske Toleranslı	Opsiyonel	Ü	Ü	Ü	Ü
Riske Duyarsız	Zorunlu	Ü	Ü	Ü	Ü
İlımlı Şekilde Riskten Kaçınan	Zorunlu	Ü	Ü	Ü	Ü
Riskten Kaçınan	Zorunlu	Ü	Ü	Ü	Ü

Riske Maruz Değer	Riski Kabul Etme	Riski Azaltma	Riskten Kaçınma	Riski Paylaşma
Düşük	Ü	Ü	Ü	Ü
Orta	Ü	Ü	Ü	Ü
Yüksek	Ü	Ü	Ü	Ü
Çok Yüksek	Ü	Ü	Ü	Ü

## 9.5 Riskleri Azaltıcı Aksiyonların Alınması ve Etkinliğinin Denetlenmesi

- Risk değerlendirmesi sonucunda özellikle cevap olarak riski azaltma yöntemi kabul edilen riskler için kontroller tasarlanır ve iyileştirme aksiyonları için termin tarihi ve sorumlu belirlenir.
- Riskler değerlendirilirken mevcut olduğu öngörülen kontrollerin işlerliği İç Denetim fonksiyonu tarafından gerçekleştirilen testler ile denetlenir ve tespit edilen iyileştirme alanları Şirketlerin Risk Sorumluları ve Risk Yönetim Birimi ile paylaşılır.
- Risk değerlendirmesi sonrasında, önceliklendirilen risklere verilen cevaplar ve alınacak aksiyonlar Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu'na sunulur.

## 9.6 İzleme, Güvence, Raporlama ve Sürekli Gelişim

- Risk Yönetim Birimi tüm Akfen Şirketler grubuna en az yılda bir defa kurumsal risk yönetimi eğitimi verir ve tüm yıl boyunca Şirketlerin Risk Sorumlularının ve gerekli durumlarda ilgili sektör ve konu uzmanlarının çalışmalarına destek olur.



- Her bir risk tamamen azaltılana, geçerliliğini yitirene veya gerçekleşene kadar izlenmeli, belirtilen durumlar sonunda ise risk portföyünden çıkartılmalıdır.
- Kabul edilen riskler için de Yönetim Kurulu tarafından onaylanan sürelerde izleme ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir.
- Kurumsal Risk Yönetiminin etkinliğinin sürdürülebilmesi için İç Denetim Fonksiyonu tarafından yılda bir kez denetimden geçirilmesi ve uygulamaların belirlenen hedefler ve metodoloji doğrultusunda gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanununa bağlı olarak bağımsız denetim tarafından Riskleri Erken Teşhis Komitesinin çalışmaları değerlendirilecektir.
- Kurumsal Risk Yönetimi sürecinin sürekli gelişimine yönelik tüm paydaşların iyileştirme önerisinde bulunması teşvik edilmektedir. Her yılın sonunda faaliyet raporu hazırlanırken bir önceki yıl gerçekleştirilen Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları sırasında alınan dersler, tespit edilen iyileştirme noktaları ve öğrenilen en iyi uygulamalar belirlenir ve tüm grup şirketleri ile paylaşılır.

#### Kurumsal Risk Yönetimi Raporları

Raporun Konusu	Rapor Periyodu	Raporu Hazırlanan	Raporun İletileceği Mercii
Kurumsal Risk Yönetimi çalışma takvimi ve yöntemi	Yıllık	Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Prosedürün güncellenmesi	Yıllık	Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Risk Değerlendirmesi Sonuçları (Karşılaştırmalı)	Yıllık	Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Aksiyon Takip Raporu	2 Ay	Şirketlerin Risk Sorumluları / Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi
Riskleri Erken Teşhis Raporu	2 Ay	Kurumsal Risk Yönetimi aracılığı ile Risk Komitesi	Yönetim Kurulu
Riske Özel İnceleme Raporu	Gerektiğinde	Şirketlerin Risk Sorumluları / Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi / Yönetim Kurulu

Raporun Konusu	Rapor Periyodu	Raporu Hazırlanan	Raporun İletileceği Mercii
Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Raporu	6 Ay	Risk Yönetim Birimi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu

Kurumsal risk yönetimi programını başlatan ve uygulamayı standart şekilde tüm şirketlerinde kültürün bir parçası haline getirmeyi başaran kurumlar, risk belirleme aşamasında fırsatları da belirlemekte ve fırsatları da riskler gibi sistematik şekilde yönetmektedirler. Akfen Grubu tarafından kurumsal risk yönetimi programı devreye alındıktan ve standart bir süreç haline geldikten sonra risk belirleme aşamasından itibaren tüm çalışma adımlarında risklerle beraber fırsatların da sürece dahil edilmesi en iyi uygulamalara yaklaşmak açısından önemlidir.

Kurumsal risk yönetimi programının bu prosedür ile yürürlüğe girmesi ile Şirket Risk Sorumluları ve tüm çalışanlar, riskler gibi Akfen Grubu'na yasalarla uyumlu olacak şekilde yarar sağlayacak fırsatları da Kurumsal Risk Yönetimi Birimi'ne bildirmekle/raporlamakla sorumludurlar.

## 10 Kurumsal Risk Yönetimi Süreci İş Akışı

Kurumsal Risk Yönetimi sürecinin ana adımları aşağıdaki gibi olup, her bir adımdaki işleyişin adımlarına Ek 1’de yer verilmektedir.

Şekil 1 — KRY Süreci Genel İş Akış Diyagramı

