

Enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinde risk zekâsı Kurumsal risk yönetimi kıyaslama anketi



Önsöz

Enerji ve doğal kaynaklardaki kıtlığın ve iklim değişikliğinin önemli gündem maddesi haline geldiği değişen dünyamızda, enerji ve doğal kaynak sektöründe faaliyet gösteren şirketler pek çok riske maruz kalmaktadır. Siyasi istikrarsızlık, güvenlik tehlikeleri, altyapının bozulması, operasyonel kesintiler, kötü hava olayları, sera gazı salınımı ve dağıtık elektrik üretimi ve kaya gazı üretimi gibi yeni yaklaşım ve teknolojilere bağlı riskler bu şirketlerin karşılaştığı tehlikelerden yalnızca birkaçıdır.

Kimi geleneksel risk yönetimi yaklaşımları geçmişte sektörün işine yaradıysa da, ortaya çıkan risklerin kapsamı, karmaşıklığı ve birbiriyle ilişkili olması birçok enerji ve doğal kaynak şirketini daha kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşım benimsemeye zorlamaktadır.

Deloitte olarak ikincisini gerçekleştirdiğimiz Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisi Kurumsal Risk Yönetimi Kıyaslama Anketi ile temel hedefimiz, enerji ve doğal kaynaklar şirketlerinin kurumsal risk yönetimi faaliyetleri konusunda genel olgunluk seviyelerini değerlendirmek; günümüzde ve gelecekte karşılaşılabilecekleri yeni zorlukları, kritik konuları ve riskleri belirlemelerine yardımcı olmaktır.

Ankete, dünya çapında, enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinin farklı alt sektörlerinden ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu tüm coğrafi bölgelerden 100'den fazla kurum katılım sağlamıştır.

Bu anketin enerji ve doğal kaynaklar şirketlerine sektördeki yeni risk yönetimi uygulamaları konusunda bilgi sağlayarak, şirketlerin kendi mevcut kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini en iyi uygulamalar ile karşılaştırabilmelerine ve değerlendirebilmelerine yardımcı olmasını ümit ediyoruz.

Yönetim Kurulları, kurum çapında risk yönetimi süreçlerinin gözetimine yönelik sorumluluklarının giderek daha fazla farkına varmaktadır. Birçok kurum da, kurum çapında riskin gözetimine yönelik kurumsal risk yönetimi yaklaşımlarını benimsemekte ve bu konudan sorumlu üst yönetim ekipleri de bu sürecin geliştirilmesi adına çeşitli araçlara başvurmaktadır.

İçindekiler

2	Yönetici özeti
3	Kurumsal risk rönetime ilişkin mevcut durum
7	Kurumsal risk yönetimi uygulamaları
	• Yönetişim
	• Süreçler
	• İnsan kaynağı
	• Bilgi teknolojileri
13	Sonuçlar
15	Öneriler



Yönetici özeti

Özellikle son on yılda, enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinde risk yönetimine yönelik kapsamlı yaklaşımlar geliştirilmesi konusunda oldukça çaba sarf edilmiştir. Anketi cevaplayanların yarısından fazlasının tam anlamıyla uygulamada olan bir kurumsal risk yönetimi programına sahip olduklarını belirtmiş olmaları, kurumsal risk yönetiminin sektörde yaygın bir uygulama haline geldiğini göstermektedir. Geliştirme safhasındaki kurumsal risk yönetimi programlarına baktığımızda ise anketi cevaplayanların çoğunun programı bir yıldan uzun süredir geliştirme aşamasında oldukları belirtilmektedir.

Risk Zekâsına Sahip İşletmeler™ iki sebepten ötürü risk yönetimi yapmaktadır- sahip olduklarını korumak ve sahip olduklarının değerini artırmak.

Araştırmada ortaya çıkan temel bulgular ise şu şekildedir:

- Kurumsal risk yönetimi programları işletmelerin geneline yayılmaktadır ve riske dayalı karar verme artmaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları ve yönetimin karar verme süreçleri arasındaki ilişki halen gelişim aşamasındadır.
- Önde gelen kurumlar kendi risk yönetim programlarını yalnızca getirisi olmayan riskleri değil getirisi olan riskleri de hesaba katacak şekilde tasarlamıştır. Getirisi olan riskler değer yaratma ile ilgilidir. Bu riskler genellikle operasyonel güvenilirliği artırma, varlıkların performansını geliştirme, yeni ürünler sunma, yeni işletmelerle birleşme veya onları satın alma ve yeni pazarlara girme gibi konularla ilgilidir. Bu riskler, eğer akıllı bir şekilde yönetilirse, getiri potansiyeli taşırlar, aksi takdirde firmaya önemli derecede olumsuz etkileri olabilir.
- Getirisi olan risklere verilen önem artmaktadır. Bununla birlikte, sektörde yaşanan son krizler mevcut varlıkların korunmasını (getirisi olmayan riskler) yeniden gündemin ilk sıralarına taşımıştır.

- Kurumsal risk yönetimi çerçeveleri, metodolojileri ve araçları giderek olgunlaşmakta ve ileri düzey risk yönetimi uygulamaları gelişmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi süreçleri uygulanmaktadır, ancak kurumlar hala etkili izleme ve raporlama ile ilgili zorluklar yaşamaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi eğitimi risk uzmanları ve doğrudan risk yönetimi faaliyetlerine katılan kişilerle sınırlı olsa da, çoğunlukla yapılandırılmış bir eğitim planına dâhil edilmiştir.
- Risk zekâsı yüksek firma kültürü giderek önem kazanmaktadır.
- Teknoloji, kurumsal risk yönetimi süreçlerini kolaylaştırabilirken birçok kurum halen bununla ilgili zorluk yaşamaktadır.

Yaklaşım ve katılımcı profili

Bu raporun temelini oluşturan değerlendirme anketi Nisan ve Ağustos 2013 tarihleri arasında elektronik anket aracılığıyla online olarak yapılmıştır. Ankete katılım gösteren ağırlıklı pozisyonlar, Kurumsal Risk Yöneticileri (CRO'lar) (%48), İç Denetim ve İç Kontrol Direktörleri/ Müdürleri (%20), CFO'lar (%8) ve CEO'lar (%5)'dir.

Risk zekâsı yüksek işletmenin tanımı:

Kurumsal risk yönetimi işletmelerin maruz kaldığı riskleri genel ve bütüncül bir bakış açısı ile ele almaya yardımcı olur. Bu bilgiler ışığında, işletmeler mevcut varlıklarını nasıl koruyacakları ve onlara daha akıllı bir şekilde nasıl değer katacakları hakkında daha bilinçli kararlar verebilirler. Bir başka deyişle, kurumlar almaları gereken riskler açısından daha bilinçli hale gelebilirler ve "Risk Zekâsı Yüksek" birer işletme haline dönüşebilirler.

Kurumsal risk yönetimi bir işletmenin risk zekâsına sahip olmasını mümkün kılmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin asıl değeri, mevcut varlıkları koruyamama (getirisi olmayan riskler) ve değer yaratamama (getirisi olan riskler) gibi olası başarısızlık nedenlerinin sistematik olarak saptanabilmesine yardımcı olmasında gizlidir.

Kurumsal risk yönetimine ilişkin mevcut durum

Kurumsal risk yönetimi çoğu kurumda uygulanmaktadır

Anket, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%82) hâlihazırda mevcut bir kurumsal risk yönetimi programı yürüttüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların sadece yarısından biraz fazlası (%54) tam anlamıyla uygulamada olan bir kurumsal risk yönetimi programına sahip olduklarını, geri kalanı ise programın geliştirilme aşamasında olduğunu belirtmiştir. Hâlihazırda herhangi bir risk yönetim faaliyetinin bulunmamasının ana sebebi (%47) de bu konunun yönetim organlarının (Yönetim Kurulu, Denetim Komitesi veya Yönetim Komitesi) gündeminde üst sıralarda yer almaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Operasyonel performans ve mevzuata uyum ana tetikleyici olsa da giderek daha fazla şirket risk yönetiminin stratejik önemini kavramakta

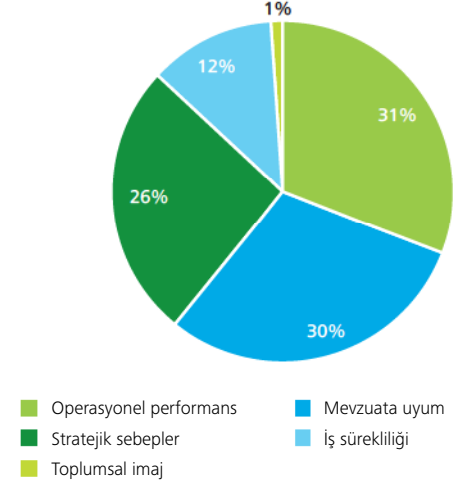
Katılımcılar kendi kurumlarının kurumsal risk yönetimi çalışmalarının ağırlıklı olarak operasyonel performansı geliştirme (%31) ve mevzuata uyum (%30) ihtiyacından kaynaklandığını belirtmiştir.

Stratejik sebepler kurumsal risk yönetimi uygulamasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır- 2009'da %16 iken 2013'de %26'ya yükselmiştir. Giderek daha fazla şirket risk yönetiminin stratejik önemini kavramaktadır. Risklerin saptanması ve niceliklendirilmesi ile doğru risk ve getiri dengesinin yakalanmasının ve stratejik inisiyatiflerin önceliklendirilmesinin nasıl mümkün olacağı anlayışı daha fazla yaygınlaşmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi konusunda en büyük destek Yönetim Kurullarından geliyor, ancak üst yönetimin konuya ilgisi artmakta

Ankete katılan kurumlar içinde, kurumsal risk yönetimi Yönetim Kurulları, Yönetim Komiteleri ve Denetim Komiteleri tarafından desteklenmektedir. Yönetim Kurulları ve Denetim Komiteleri kurum içerisinde birlikte kurumsal risk yönetimini destekleyenlerin en az %52'sini oluşturmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini uygulama konusunda en önemli etkenler



Mevcut kurumsal risk yönetimi programları genellikle risk yönetiminin muhafazakâr tarafına odaklansa da gelecekteki büyümenin yönetimine ve getirisi olan risklere de odaklanılmaya başlanmıştır

Mevcut kurumsal risk yönetimi programları genellikle risk yönetiminin muhafazakâr tarafına odaklanmaktadır. Ancak artık firmaların yavaş yavaş gelecekteki büyümenin yönetimine ve getirisi olan risklere de yönelmeye başladıkları gözlenmektedir. Bununla birlikte, bu sene getirisi olan risklere odaklanma trendinin genel olarak yavaşladığını söylemek mümkün. Enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinde meydana gelen nükleer santral, maden felaketleri ve petrol sızıntısı gibi birçok yıkıcı olay şirketlerin genel olarak yeniden mevcut varlıklarını korumalarına ve getirisi olmayan risklere odaklanmalarına neden olmuştur.

Rekabet avantajı elde etmek ve büyümek için “ölçülmüş” riskler alabilmeyi sağlayacak kurumsal risk zekâsını geliştirmek kritiktir.

Anket katılımcıları tarafından kurumsal risk yönetiminin beş ana faydası şu şekilde belirtilmiştir:

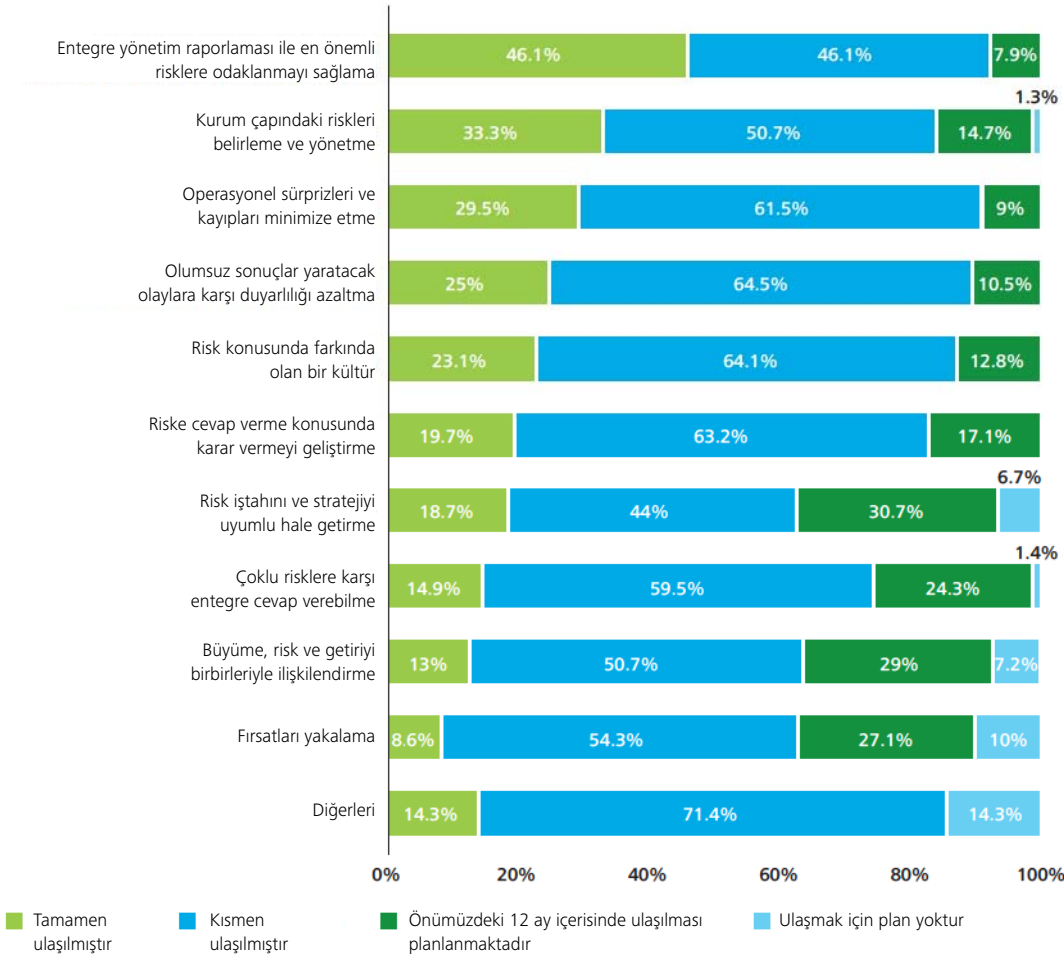
- riskler konusunda farkında olan bir kültür yaratmak;
- entegre yönetim raporlaması ile en önemli olduğu belirlenen risklere odaklanılmasını sağlamak;
- olumsuz sonuçlara yol açabilecek olaylara karşı duyarlılığı azaltmak, operasyonel sürprizleri ve kayıpları minimize etmek;
- tüm kurum çapını etkileyebilecek riskleri belirlemek, yönetmek ve bu risklere maruz kalma ihtimalini azaltmak;
- risk yönetimini karar verme sürecine entegre etmek.

Belirlenen beş ana faydanın gelecekteki büyümenin yönetimiyle ve getirisi olan risklerle daha fazla ilgili

olduğu görülmektedir. Bu da aslında firmaların risk olgunluğu ile doğrudan ilişkilidir: kurumlar risk yönetimi konusunda mevcut varlıklarının korunmasına (getirisi olmayan riskler) odaklanmakla başlamakta ve ardından stratejik kararların ve uygulamaların (getirisi olan riskler) dayanağı olarak kurumsal risk yönetimi bilgisini kullanmaya başlamaktadır.

Rekabet avantajı elde etmek ve büyümek için “ölçülmüş” riskler almak gerekmektedir. Gerçek zorluk ise kurumda risk zekâsını geliştirmektir. Başarılı şirketler bu olgunluk seviyesine risk ve değer hesaplamalarına dayalı doğru kararlar almanın faydalarını gösteren bir risk değerlendirme modeli geliştirerek ulaşmaktadır. Bu şirketler risk yönetimini sadece “yapılacak doğru şey” olarak görmez, aynı zamanda etkin kararlar verebilmek için faydalarının ölçülebilir nicelikte olması gerektiği de bilincindedir.

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki hedeflere/faydalara ne ölçüde ulaşılmıştır?

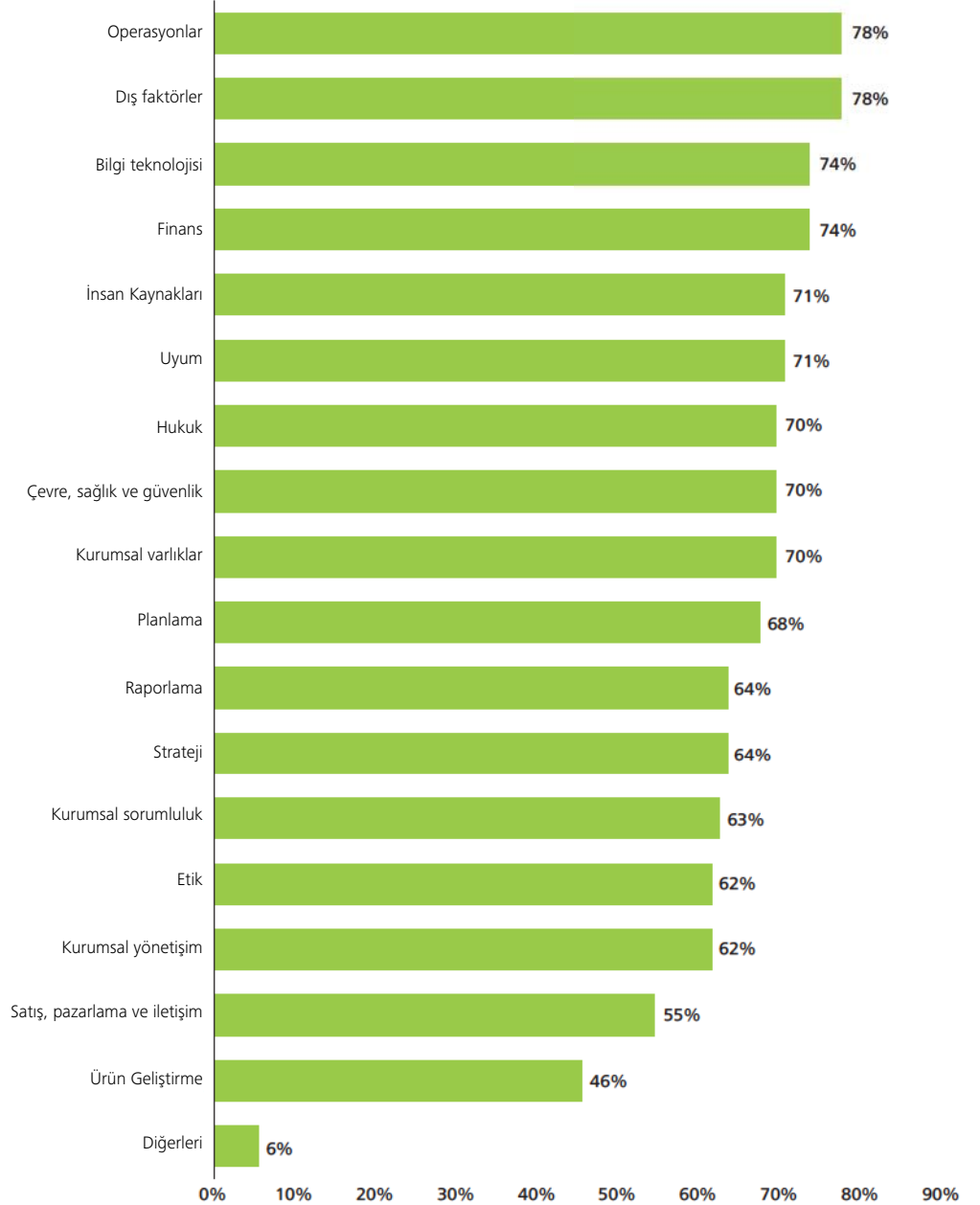




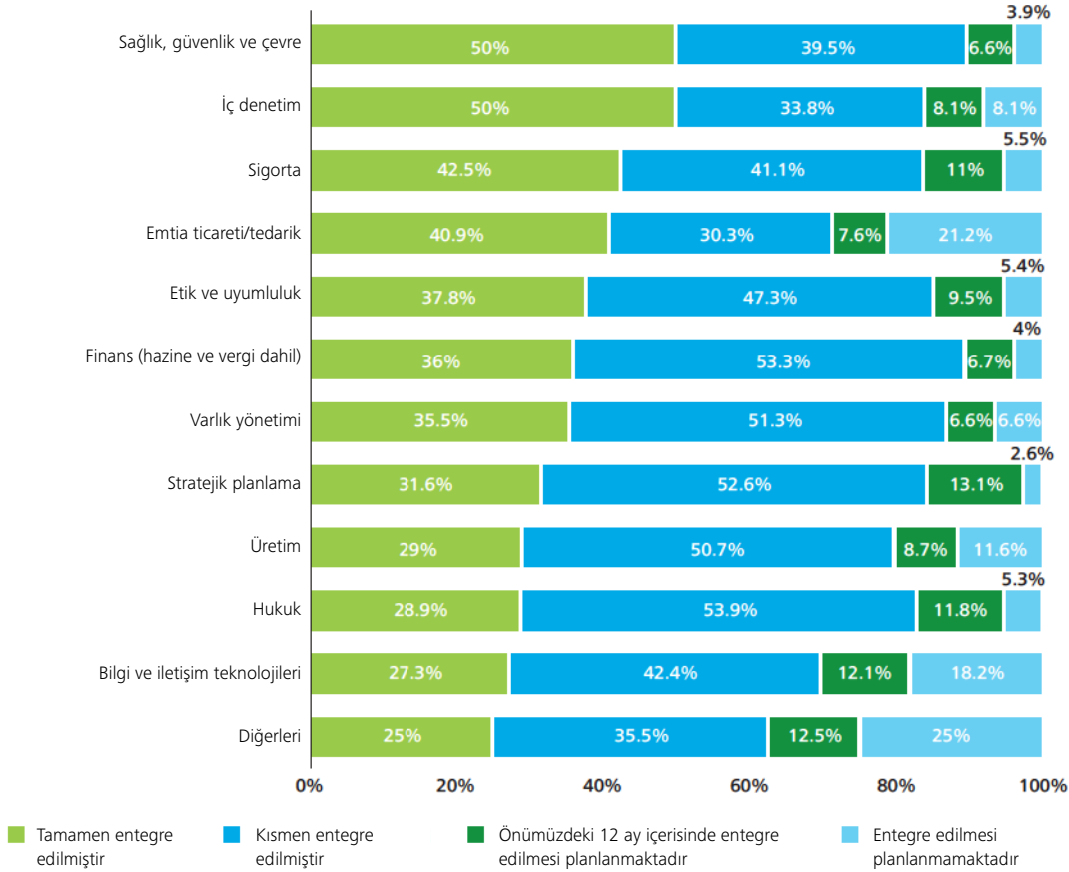
Kurumsal risk yönetiminin kapsamı tüm fonksiyonları içerecek şekilde genişlemekte

Kurumsal risk yönetiminin kapsamı kurumlarda tüm fonksiyonları içerecek şekilde genişlemektedir. Neredeyse tüm mevcut kurumsal risk yönetimi programları operasyonları (%78), dış faktörleri (%78), bilgi teknolojilerini (%74), finans (%74), insan kaynakları (%71) ve uyumluluk konularını kapsamaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin kapsamı



Kurumsal risk yönetiminin karar verme sürecine entegre edilmesi



Birçok firma risk yönetimini sistematik olarak karar verme süreçlerine entegre etmeyi planlıyor

Birçok katılımcı risk yönetimini sistematik olarak tüm karar verme süreçlerine entegre etmeyi düşünmekte veya planlamaktadır. Şu anda, kurumların çoğu iç denetim (%50) ve sağlık, güvenlik ve çevre (%50) konularında kendi karar verme süreçlerine risk yönetimini tamamen dahil etmiş durumdadır. Ancak anket etik ve mevzuata uyum (%38) gibi diğer kritik karar verme süreçlerine de daha sistematik bir entegrasyon yönünde artan bir eğilim olduğunu göstermektedir.

Genellikle, operasyonel yönetim risk yönetimini idari bir yük olarak görmektedir ve aktif risk yönetiminin büyüme için gerekli olduğunu farkına varmamaktadır. Ancak katılımcıların bu sorunun farkında olduklarını, risk yönetim faaliyetlerini sayısallaştırma ve en yüksek değer yaratacaklara öncelik verme yoluyla riski performansla ilişkilendirmeyi planladıklarını görmekteyiz.

Anket katılımcıları risk yönetimi aktivitelerini niceliklendirerek ve en çok değer yaratacakları önceliklendirerek gelecekte riski performansla ilişkilendirmeyi planlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları

Deloitte kurumsal risk yönetimi yetkinlik modeli



Kurumsal risk yönetimi anketi, Deloitte'un Kurumsal Risk Yönetimi Yetkinlik Modeline dayalı dört yetkinlik alanı çerçevesinde yapılandırılmıştır: yönetim, süreçler, insan kaynağı ve bilgi teknolojileri.

Yönetişim

Kurumsal risk yönetimi programı uygulayanların %96'sı resmi bir kurumsal risk yönetimi organizasyonuna sahip olduklarını belirtmiştir. Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri için resmi bir kurumsal risk yönetimi organizasyonu olmayan kurumlar kaynak kısıtlarını (bütçe, insan) (%67) temel sebep olarak göstermektedir.

Çoğu kurumda kurumsal risk yönetiminin farklı seviyelerde uygulanmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%65) risk yönetim organizasyonlarını hem merkezi hem yerel hibrit bir formatta yapılandırmıştır. Olgunluk seviyesi en yüksek olan ve önde gelen kurumsal risk yönetimi uygulamaları da bu formatı benimsemektedir. Hibrit bir risk yönetim organizasyonu, merkezi ve yerel yapıların avantajlarını birleştirerek ortaya çıkabilecek yeni risklere doğru zamanda cevap verilmesini sağlar.

Hibrit yapıda, farklı iş fonksiyonları risk yönetim faaliyetlerini (örneğin, risklerin belirlenmesi, analizi, kontrol önlemlerinin uygulanması) kendileri yönetirken merkezi risk yönetim birimi tarafından desteklenmekte ve koordine edilmektedirler.

Deloitte kurumsal risk yönetimi yetkinlik modeli:

Yönetişim: Yönetişim yetkinliği, risk yönetim fonksiyonunun yapısına ve organizasyonuna (resmi olarak bir risk görevlisi pozisyonu olmasa da), risk zekası yüksek kararları alabilmesine ve bu kararları zamanında ve etkin bir şekilde uygulayabilme yeteneğine odaklanmaktadır.

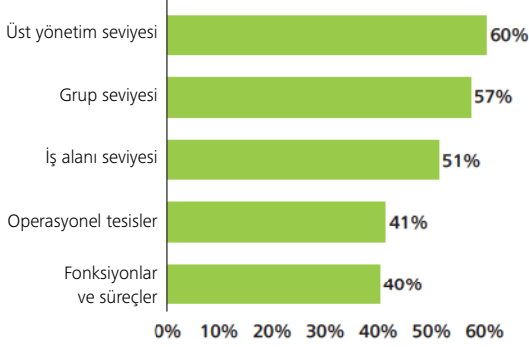
Süreçler: Süreç yetkinliği, risk yönetiminin uygulanmasını sağlayan mevcut süreçlere odaklanmaktadır.

İnsan kaynağı: Çalışan yetkinliği, risk yönetim süreçlerini uygulayabilecek uygun eğitime ve farkındalığa sahip doğru sayıda insana sahip olmaya odaklanmaktadır.

Bilgi teknolojileri: Teknoloji yetkinliği, risk bilgilerinin analizi ve şirket içi iletiminin yanı sıra risk zekası yüksek ve zamanında karar verebilmeye yardımcı olan bilgi teknolojileri altyapısına odaklanmaktadır.

Olgunluk seviyesi yüksek kurumlar, merkezi ve yerel yapıların avantajlarını birleştiren hibrit bir risk yönetimi organizasyonunu benimsemektedir.

Kurumsal risk yönetiminin kurumda uygulandığı seviyeler



Bu merkezi birim genellikle aşağıdaki görevleri yerine getirmektedir:

- Ortak bir kurumsal risk yönetimi metodolojisini ve araçlarını oluşturmak
- farklı kurumsal risk yönetimi uygulamalarını entegre etmek
- şirket genelindeki riskleri konsolide etmek ve entegre etmek
- şirket çapında bir kurumsal risk yönetimi panosunu izlemek ve raporlamak
- en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını ve bilgilerini kuruma yaygınlaştırmak

Genel olarak, merkezi risk yönetimi birimine herhangi bir operasyonel risk sorumluluğu verilmemektedir.

Stratejik riskler geniş etki alanları olması sebebiyle merkezi bir yaklaşıma ihtiyaç duyarken, operasyonel riskler ise daha yerel olarak ele alınmaktadır.

Anket, kurumun toplam kaynakları ile merkezi risk yönetimine dahil olan kaynaklar arasındaki ilişkiye de ışık tutmaktadır. 1.000 kişinin (tam zamanlı çalışan) altında çalışan sayısı olan küçük ölçekli firmaların ya merkezi bir risk departmanı bulunmamakta ya da 1-5 kişiden oluşan merkezi bir risk departmanı bulunmaktadır. 1.000 ila 10.000 arası çalışan sayısı olan organizasyonlarda ise genellikle 1-5 arası çalışan olduğu görülmektedir. Yani ölçek ekonomisinin etkisi çok az ortaya çıkmaktadır. Ancak bu organizasyonlarda temel risk göstergelerinin ve risk analizine yönelik ileri niceliksel yöntemler gibi araçların uygulanmasını sağlayacak daha derinlemesine uzmanlıklar söz konusudur. Çalışan sayısının 10.000'nin üzerinde olduğu büyük ölçekli firmalarda ise belirgin bir trend göze çarpmamaktadır.

Kurumun faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler arttıkça, bu risklerin çoğu zaman yerel olarak yönetilmesi gerektiği ve ortaya çıkabilecek operasyonel risklere hızlı cevap verilebilmesi için farklı lokasyonlarda ihtiyaç duyulacak yerel risk uzmanları sayısı artacaktır.

Kurumsal risk yönetimi programı sorumluluğu genellikle CFO (%30), CRO (%24) ve CEO'nun (%21) elindedir.

Bu da riskin finans süreçlerinde neden dikkat edilen bir faktör olduğunu ve neden risk yönetiminin stratejik süreçlere daha fazla entegre edilme eğiliminde olduğunu da açıklamaktadır.



Şirketler kurumsal risk yönetiminin değerinin farkına vardıkça, bu alandan sorumlu olan ayrı bölümler oluşturmaktalar

Katılımcıların çoğunun (%76) kurum içi bir risk komitesi oluşturduğunu görüyoruz. Oluşturulan risk komiteleri ağırlıklı olarak Yönetim Komitesi (%39), Yönetim Kurulu (%26) ve Denetim Komitesi üyelerinden (%16) oluşmaktadır. Spesifik uzmanlık gerektiren durumlarda (%19) ise risk komitelerine belirli iş uzmanları da katılım sağlamaktadır.

Risk yönetimi çoğu zaman diğer bazı iç fonksiyonlar ile birleştirilmiş olmasına rağmen genellikle ayrı ve bağımsız bir fonksiyondur. Çoğu şirkette strateji (%18) ve İç Denetim (%9) ile bağlantılı ek görevleri olabilmektedir. Başlangıç aşamasında risk yönetimi genellikle diğer fonksiyonlarla birlikte yürütülmektedir. Risk yönetimi konusundaki olgunluk seviyesi arttıkça, kurumlar değişime adapte olmakta ve risk yönetimi organizasyonda başlı başına kendi şeklini almaktadır.

Ankete katılan şirketlerin yarısından fazlası (%52) kendi risk yönetim faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedir. Dışarıdan destek alan firmalarda ise genellikle iş sürekliliği (%19) ve mevzuatlara uyum yönetimi (%15) alanlarında dışarıdan destek alınmaktadır. Şirketlerin bu faaliyetler için dış kaynak kullanmasının temel sebebi bilgi ve uzmanlık ihtiyacıdır (%72). Ayrıca güvenilirlik, bağımsızlık (%21) ve maliyet etkinliği (%8) nedenleriyle de dış kaynaklardan yararlanabilmektedirler.

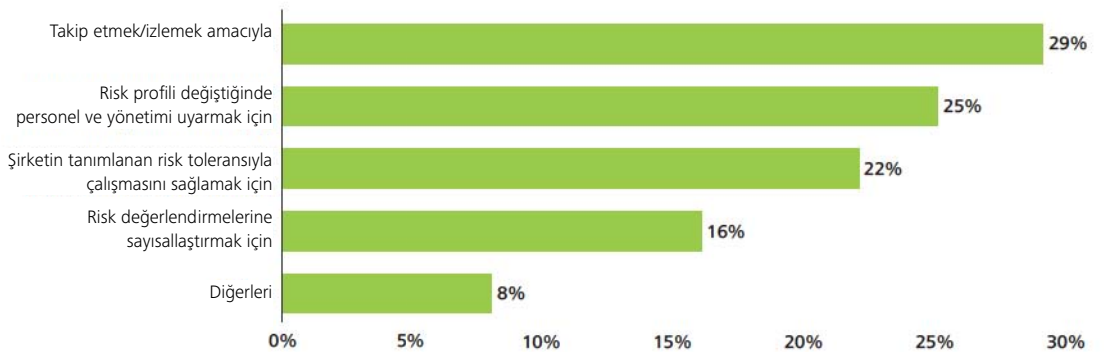
CRO ortalamada en az iki yönetim grubuna raporlamaktadır. Çoğu katılımcı (%46) CRO'nun en az yılda bir defa Yönetim Komitesine, katılımcıların %44'ü ise CRO'nun Yönetim Kuruluna raporladığını belirtmiştir.



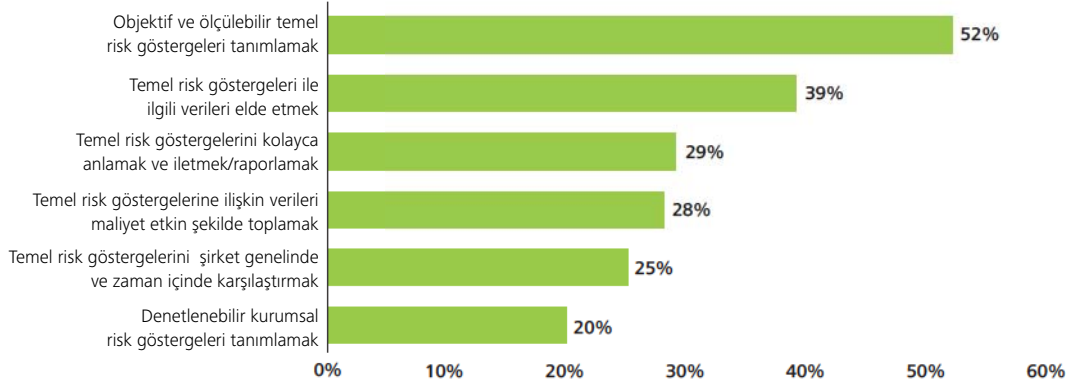
İyi uygulama örneklerinde, İç Denetim fonksiyonu ile kurumsal risk yönetimi fonksiyonu arasında bağımsız bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%70) bu bağımsızlığı sağlamak için İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi rollerinin farklı bölümler içinde farklı fonksiyonlar tarafından uygulandığını belirtmiştir. Ayrıca, kurumsal risk yönetimi fonksiyonu ve süreçleri İç Denetim biriminin objektif ve bağımsız izleme ve incelemesine tabi olmaktadır.

Ankete katılan şirketlerin önemli bir kısmı (%81) kendi İç Denetim departmanlarında risk bazlı bir denetim planı kullanmaktadır. Bu denetim planı için çoğunlukla artık riski ve doğal riski esas almaktadır.

Temel risk göstergesi kullanımının temel sebebi



Temel risk ölçütlerine ilişkin temel zorluklar



Temel risk göstergelerinin yaygın olarak kullanılmasına rağmen yönetimiyle ilgili halen bazı zorluklar mevcuttur

Katılımcıların %21'i göstergelerin kendi kurumsal risk yönetimi süreçlerine tamamen, %41'i ise kısmen dahil edildiğini belirtmiştir.

Temel risk göstergeleri çoğunlukla takip amaçlı kullanılmaktadır (%29). Bir diğer temel sebep risk profili değiştiğinde personel ve yönetimi uyarmaktır (%25). Üçüncü en yaygın sebebi ise şirketin tanımlanan risk toleransı düzeyleri dahilinde çalışmasını sağlamaktır (%22).

Çoğu katılımcıya (%55) göre temel risk göstergeleri halihazırda tüm şirket genelinde kullanılmakta ya da şirket geneline yayılması planlanmaktadır. Bazı şirketler temel risk göstergelerini daha da kısıtlayarak iş birimi (%23) seviyesinde ve süreç seviyesinde (%18) kullanırken bazıları ise ürün/hizmet seviyesinde kullanmaktadır (%7).

Temel risk göstergeleri farklı seviyelerde ve çeşitli fonksiyon veya alanlar dahilinde kullanılmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%51) göstergeleri operasyonel kalite ve güvenlik alanında uygularken, neredeyse yarısı (%49) finans, kredi ve vergi alanlarında uygulamakta ya da uygulamayı planlamaktadır.

Şirketler temel risk göstergelerini kurumsal raporlamaya entegre edebilir ya da ayrı tutabilirler. Bu anket, katılımcıların yalnızca %17'sinin temel risk göstergelerini kurumsal raporlamaya tamamen entegre ettiğini göstermektedir.

Temel risk göstergelerinin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, hala bazı zorluklar da mevcuttur. Temel zorluk objektif ve ölçülebilir göstergeler tanımlamaktır. İkinci olarak, katılımcıların %39'u bu göstergeler ile ilgili verileri elde etmenin zor olduğunu belirtmektedir. Üçüncü temel zorluk ise temel risk göstergelerinin izlenmesi yani kolay bir şekilde anlaşılması ve iletişiminin yapılıp/raporlanması alanlarında yaşanmaktadır.

Temel Risk Göstergeleri (KRI):

Temel Risk Göstergeleri (KRI), riskleri düzgün şekilde izlemek için kullanılan yönetim ölçütleridir. Bu göstergeler (çoğunlukla adet, yüzde veya oran olarak ifade edilir) personeli veya yönetimi risk profilindeki değişimler konusunda uyararak muhtemel (örneğin, muhtemel etki* meydana gelme olasılığı) riske karşı duyarlılık değerlendirmesinin sonuçlarının doğruluğu hakkında bilgi sağlar. Göstergeler hem mutlak değer hem de zaman içindeki eğilimlerle karşılaştırmalı olarak takip edilmektedir.



Süreç

Anket, katılımcıların çoğunun kurumsal risk yönetimi sürecini uygulamak için halihazırda iyi tanımlanmış risk yönetim süreçlerine (%69) ve risk yönetim prosedürlerine (%64) sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Süreç ve prosedürlerin kayıt altına alınması şirket genelinde tutarlı bir risk yönetimi uygulamasının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Çok sayıda katılımcı risklerini yıllık bazda değerlendirmektedir (%42). Diğer değerlendirme sıklıkları ise üç ayda bir (%24) ve yılda iki kezdir (%15). Değerlendirme sıklığı riskin türüne göre değişkenlik gösterebilir. Operasyonel riskler için değerlendirme sıklığı genellikle stratejik risklere oranla daha yüksektir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%88) mevcutta risk analizleri için niteliksel kendi kendini değerlendirme yaklaşımlarını kullanmaktadır. Kurumlar genellikle daha gelişmiş teknikleri kullanmaya geçmeden önce işe kendi kendilerini değerlendirme teknikleri ile başlamaktadır.

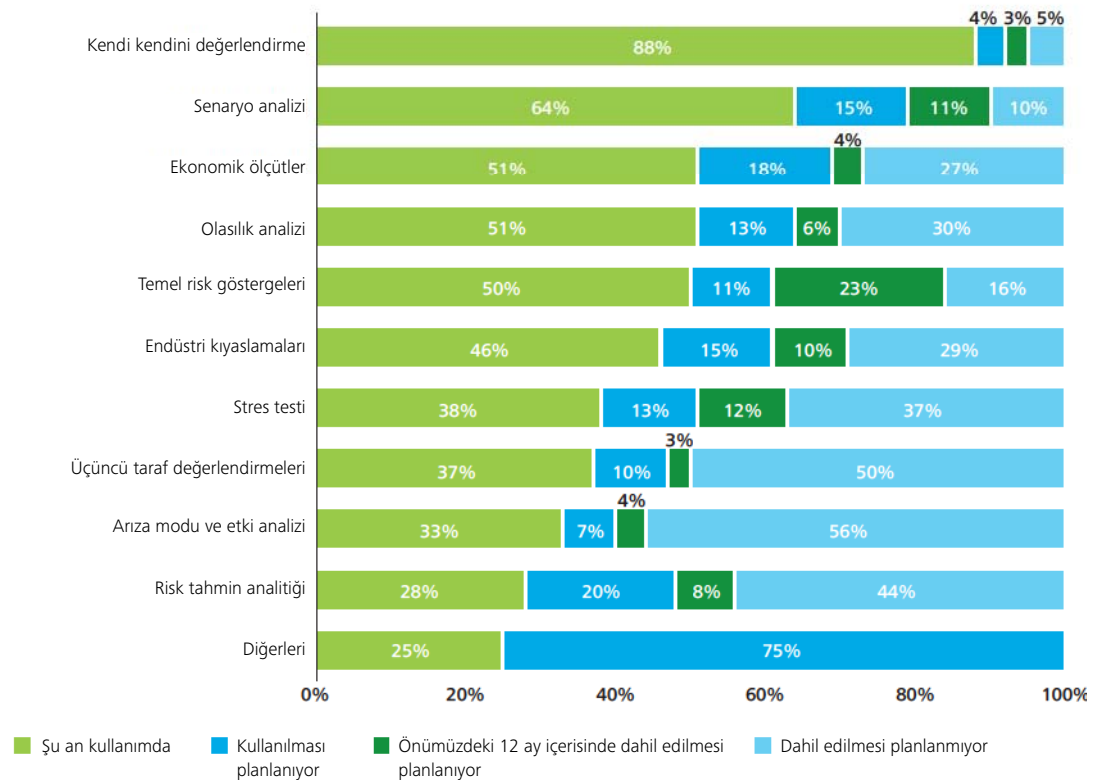
Diğer yaygın teknikler senaryo analizi (%64), olasılık analizleri (%51) ve ekonomik metrikler (%51) şeklindedir. Şaşırtıcı bir şekilde geleceğe yönelik tahminler yapmaya

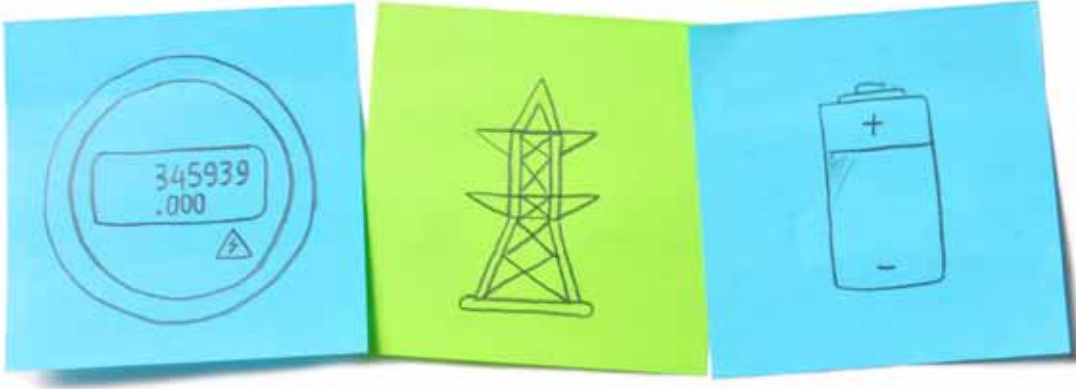
yönelik risk analizi henüz kurumlar için büyük değer yaratma potansiyellerine rağmen yaygın bir şekilde uygulanmamaktadır. Büyük veri, şirketlerin kök nedenleri daha derinlemesine araştırmak ve risklerin ortaya çıkmasını önlemek için odaklanması gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır.

Niceliksel risk analizleri en sık olarak finans, kredi ve vergi (%34), emtia alım satımı ve tedarigi (%33), proje ve proje portföyü (%31), varlık yönetimi (%29) ve operasyonel kalite ve güvenlik (%28) gibi alanlarda kullanılmaktadır.

Katılımcılara göre, niceliksel analizleri uygulamadaki en önemli zorluk başlangıçta ortaya çıkmaktadır; yani etkin niceliksel risk ölçüm tekniklerini belirleme ve uygulama (%45). İkinci büyük zorluk ise katılımcıların %17'sinin belirttiği veri kalitesinde yaşanmaktadır. Ayrıca, niceliksel teknikleri destekleyecek araçların kullanımı örneklerin %15'inde önem taşımaktadır. Sonuç olarak, katılımcıların sırasıyla %15'i ve %9'u veri elde etmenin etkinliği ve verimliliğini birer zorluk olarak belirtmişlerdir. Katılımcılar, niceliksel verileri elde etmede kullanılan tekniklere ilişkin olarak vaka izleme sistemleri (%81), durum izleme sistemleri (%70) ve manuel takibin en sık kullanılan teknikler olduğunu belirtmişlerdir.

Risk analiz yöntemleri ve metodolojileri





Risk yönetimi konusunda kendisini daha hazır hisseden kurumlar daha fazla çalışanlarını kurumsal risk yönetimi eğitim programlarına dahil etmektedir ve dahil edenler de kendilerini daha hazır hissetmektedir.

İnsan kaynağı

Riske karşı farkındalığın olduğu bir kültür yaratmada eğitim önemli bir katkı sağlayıcı olarak tanımlansa da, katılımcıların önemli bir kısmının (%17) yapılandırılmış bir eğitim planı olmadığı gözlenmektedir. Yapılandırılmış bir eğitim planı olduğunu belirtenlerden %47'si sadece risk yönetimi aktiviteleri ile ilgili kişilere eğitim vermekte ve sınırlı sayıda kurum (%9) tüm çalışanlarına kurumsal risk yönetimi eğitimi vermektedir.

Birçok kurumun yapılandırılmış bir eğitim planı olsa da, kurumsal risk yönetimini bir organizasyona entegre etme önünde hala bazı zorluklar mevcuttur. Üç ana zorluk şöyledir: Birincisi, bir kültür değişimi sağlamak (%52); ikincisi yönetimden başlayıp aşağıya doğru inen bir yaklaşımla personelin davranışını değiştirmek (%31); üçüncüsü ise açık ve net bir kurumsal risk yönetimi sürecine ve prosedürlerine (%17) sahip olmaktır.

Bilgi teknolojileri

Katılımcıların %56'sı kurumlarının kurumsal risk

yönetimi sürecini destekleyecek bir risk yönetimi aracı kullanmadıklarını belirtmiştir. Kurumsal risk yönetimi konusunda bir yazılım kullananların yalnızca %24'ü hazır çözümler kullanmaktadır. Çoğu katılımcı araçları şirketlerine uygun hale getirmek veya maliyet etkinliği bakış açısıyla mevcut hazır çözümlerde değişiklikler yapmakta (%46) veya kurum içinde yeni araçlar (%30) geliştirmektedir.

Kurumsal risk yönetimi aracı kullanıcıları söz konusu kurumsal risk yönetimi aracını kurumlarının risklerini ve kontrol aktivitelerini değerlendirmek (%33), belgelendirmek (%29), raporlamak (%26), izlemek (%25) ve önlemek (%24) için kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kurumsal risk yönetimi aracının kullanımının birçok faydası vardır. İş birimi ve fonksiyonlar arasında tek tip / tutarlı bir risk yönetiminin uygulanmasına katkı sağlar ve şirket geneli risk izleme araçlarına ve raporlarına çok miktarda verinin işlenmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, teknoloji kurumsal risk yönetiminin en az gelişmiş boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuçlar



Değişen dünyamızda, enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi şirketleri pek çok riske maruz kalmaktadır. Elektrik üretimi/tedarigi/ticareti şirketleri, petrol ve doğal gaz şirketleri ve sistem işletmecileri mevzuatsal ve operasyonel güvenlikle ilgili riskleri ilk sırada görürken, maden şirketleri için çevresel ve insan kaynağına ilişkin riskler ilk sırada yer almaktadır.

Risklerin kapsamının ve karmaşıklığının değişmesi, firmaların geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarının ötesinde daha kapsamlı ve bütünsel bir yaklaşım benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Dünya çapında farklı alt sektör ve coğrafyalarda gerçekleştirdiğimiz anket ile amacımız, risk yönetimi konusunda firmaların olgunluk seviyelerini değerlendirmek ve iyi uygulamalar konusunda bilgi sağlamaktır.

Globalde 100'den fazla kurumun katıldığı anket sonuçlarına göre, enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinde faaliyet gösteren katılımcıların çoğu mevcut bir kurumsal risk yönetimi programı yürütmektedir. Kurumsal risk yönetiminin daha başlangıç aşamalarında olduğu kurumlarda, operasyonel performans ve mevzuata uyum ana tetikleyici olsa da giderek daha fazla şirket risk yönetiminin stratejik önemini anlamaktadır.

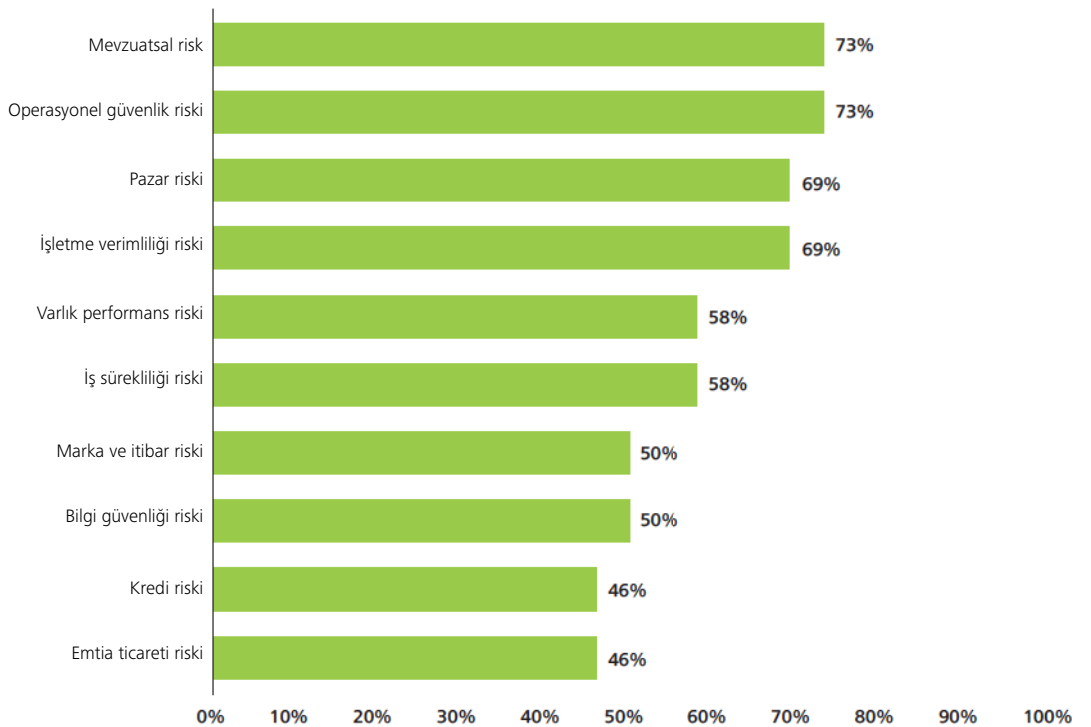
Resmi bir kurumsal risk yönetimi programı olmayan katılımcılar, bunda en büyük sebebin konunun yönetim organlarının gündeminde üst sıralarda yer almaması olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal risk yönetimi program sorumluluğu da genellikle CFO, CRO ve CEO pozisyonlarındadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunda kurum içinde ağırlıklı olarak Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan bir risk komitesi bulunmaktadır ve yine katılımcılar kurumsal risk yönetimi süreçlerinin ağırlıklı olarak Yönetim Kurulları ve Yönetim Komiteleri tarafından desteklendiğini belirtmiştir.

Katılımcıların çoğu risk yönetimi organizasyonunu her iki yapının artlarından faydalanabilmek adına hem merkezi hem merkezi olmayan hibrit bir yapıda yapılandırmışlardır.

Kurumsal risk yönetimi programlarına en az dahil edilen konu ise temel risk göstergeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Temel risk göstergelerinin kullanılmasında temel zorluk olarak da ölçülebilir, objektif göstergeler tanımlanması ile bu göstergelerle ilgili veri toplamanın zorluğu belirtilmiştir.

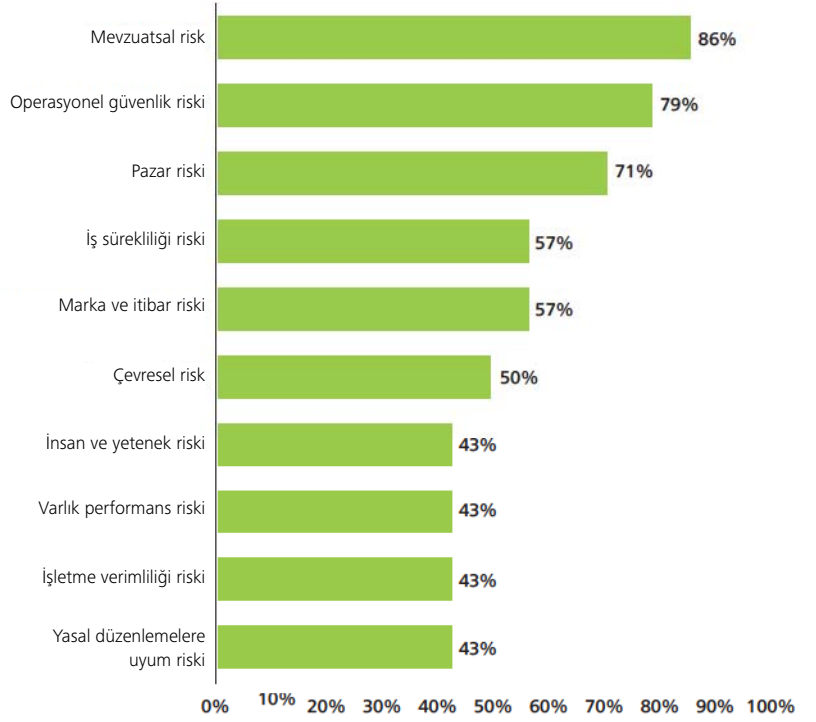
Öncelikli enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi riskleri - Elektrik şirketleri - Üretim, tedarik/ticaret



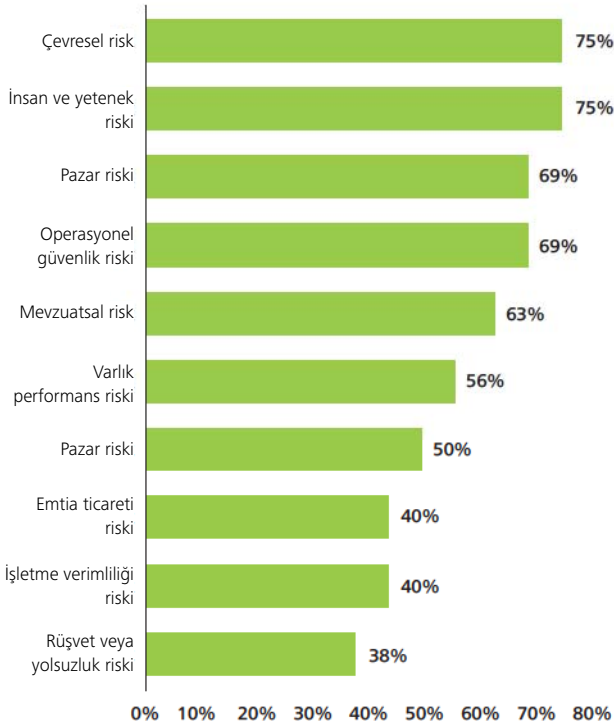
Katılımcıların büyük çoğunluğu iyi tanımlanmış risk yönetimi süreçlerine ve prosedürlerine sahip olduklarını belirtmektedir. Mevcutta risk analizi için ağırlıklı olarak niteliksel kendi kendini değerlendirme yaklaşımı kullanılmaktaysa da, firmaların olgunluk seviyesi arttıkça niteliksel değerlendirmeyi destekleyecek niceliksel tekniklere de yatırım yapılmaktadır.

Ankette, birçok kurumun yapılandırılmış bir eğitim planı olsa da kültür değişimi sağlamak ve çalışan yaklaşımını değiştirmek konusunda zorluk yaşandığı belirtilmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası kurumsal risk yönetimi sürecini destekleyecek bir risk yönetimi aracı kullanmadıklarını belirtmiştir. Kurumsal risk yönetimi programının uygulanmaya yeni başladığı dönemlerde, kurumlar öncelikle kendilerine uygun bir kurumsal risk yönetimi programı geliştirmeye odaklanmakta, bu programı destekleyecek araçlara ve yazılımlara ise sonraki aşamada ağırlık verildiği ortaya çıkmaktadır.

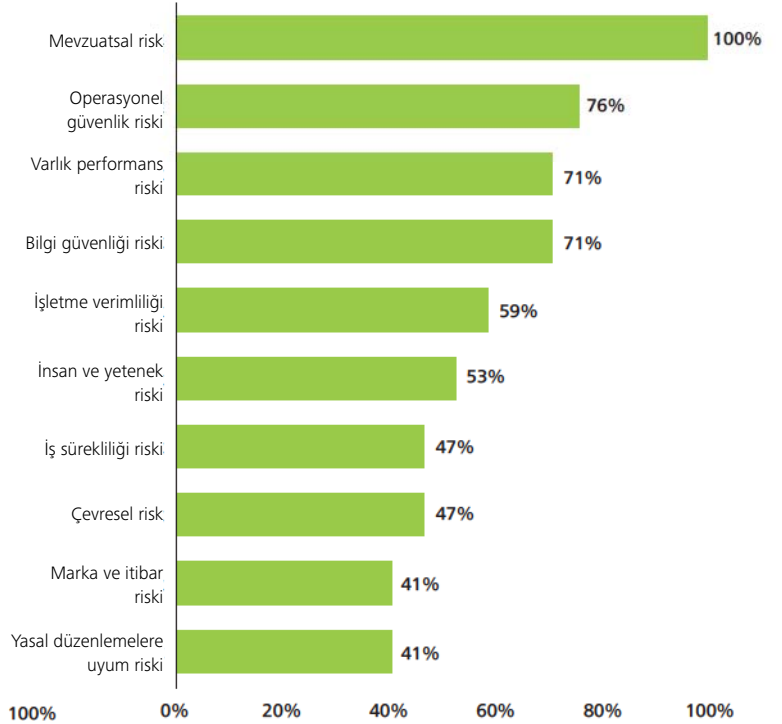
Öncelikli enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi riskleri - Petrol ve gaz



Öncelikli enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi riskleri - Madencilik



Öncelikli enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi riskleri - Sistem işletmecileri



Öneriler



Enerji ve doğal kaynaklar endüstrisi pek çok sektöre göre kurumsal risk yönetimi uygulamalarında önde gitse de, yine de geliştirilmesi gereken önemli noktalar mevcuttur.

Risk zekâsı olan bir kurum haline dönüşebilmek için şu konular önem taşımaktadır:

- **Risk yönetimi bileşenlerinin aşamalı olarak hayata geçirilmesi:** Bazı enerji ve doğal kaynaklar şirketleri kurumsal risk yönetiminin tüm bileşenlerini tek seferde uygulamayı düşünse de, birçok firma aşamalı bir uygulama yaklaşımını tercih etmektedir. Birkaç risk türü veya iş birimi ile başlamak erken kazanımların elde edilerek kurum içinde güvenilirlik oluşturulmasını ve süreçlere destek verilmesini garanti altına alırken, organizasyon kültürünün aşama aşama değiştirilerek yol boyunca değerli dersler çıkarılmasını da mümkün kılmaktadır. Esas zorluk ağırlıklı olarak yukarıdan aşağıya yürütülen risk yönetimi sürecini sürekli kılmaktadır. Bunun için de yukarıdan aşağıya tespit edilen risklerle günlük aktiviteler sırasında kişilerin karşılaştığı operasyonel riskler arasındaki bağlantıyı kurmak kritiktir. Hem yukarıdan aşağıya hem aşağıdan yukarıya riskleri ölçmek, yönetmek ve bilinçli bir şekilde risk almayı organizasyonun her tarafında karar verme süreçlerine entegre etmek tamamen risk zekâsı olan bir kurum yaratabilmek açısından kritiktir.
- **Risk yönetiminin tüm riskleri kapsayacak şekilde bütünsel olarak ele alınması:** Çoğu enerji ve doğal kaynaklar şirketi yalnızca birkaç risk türünün yönetimine ilişkin oldukça sağlam yaklaşımlar geliştirmiştir. Parça parça uygulanan bir kurumsal risk yönetimi anlayışını aşarak bütüncül bir yaklaşıma geçmek, kuruma önemli etkisi olabilecek tüm risk türlerini ve iş birimlerini kapsayacak şekilde risk yönetim faaliyetlerini genişletmek anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım tüm risk ihtimallerinin eşit derecede önem gördüğü veya hepsinin aynı şekilde yönetildiği anlamına gelmemekte, daha ziyade bir kurumun hangi riskleri aktif bir şekilde yöneteceği ve ne şekilde yöneteceği konusunda daha bilinçli ve bilgiye dayalı kararlar verebilmesine yardımcı olmaktadır.

- **Riski stratejik kararlara entegre etmeden önce risk iştahi ve toleransının net olarak tanımlanması:** Riskin stratejiye entegre edilmesinden önce, tüm risk türleri ve iş birimlerindeki risklerin işletmenin bütününe yönelik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetim Kurulu ve üst yönetimin tüm risk türleri ve iş birimi bazındaki risklerin kurumun riske maruziyetini nasıl etkilediğini anladıkları zaman ancak riskin daha stratejik olarak kullanılması mümkün olabilir. Enerji ve doğal kaynaklar şirketleri bütüncül risk önlemlerine dayanarak riski stratejik planlama, sermaye yatırımı ve tahsisi ve performans ölçümü gibi ilgili yönetim alanlarında kullanabilirler. Açık ve net tanımlanmış bir risk iştahi ve risk toleransıya, kurumlar paydaşları için değer yaratan yeni fırsatlar peşinde koşmaya yönelebilirler.
- **Risk yönetimi için size en uygun modelin seçilebilmesi için mevcut risk kültürünün anlaşılması:** Risk yönetimi içi tek bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bir kurumun riskleri nasıl yönettiği stratejisi, iş modeli, uygulamaları, risk iştahi ve toleransı ile uyumlu olmalıdır. Bir kurumun çalışanlarının riske bakışları ve tutumları sürekli tutarlı bir şekilde riske dayalı uygun kararlar vermelerini sağladığı zaman bir organizasyonda risk zekâsı olan bir kurum kültürü oluşmuş demektir. Risk zekâsı olan bir kültürü oluşturmak isteyen firmalar öncelikle mevcut risk kültürlerini anlamalı ve ölçmelidirler.
- **Kurumsal risk yönetimi yetkinliğini geliştirmek için yetkinlik olgunluk modeli çerçevesinde şirketin değerlendirilmesi:** Kurumsal risk yönetimi yetkinliğini oluşturmak/geliştirmek için, kurumun yetkinlik olgunluk modelindeki her bir aşamaya ilişkin mevcut kurumsal risk yönetimi yetkinliklerini değerlendirerek başlaması gerekmektedir. Bu aşama, mevcut ve hedef arasındaki farkın belirlenmesi ve rakamlara dökülmesi için yeterli bilgi sağlamalıdır. Aynı zamanda kurumsal risk yönetimi yetkinliğini oluşturmak için bir maliyet-fayda analizi gerçekleştirmek ve fizibilite hazırlamak için de ilgili verileri sağlamalıdır. Proje ekibinin gelişimi etkin bir şekilde izleyebilmesi ve gelişim konusunda raporlama yapabilmesi için kurumsal risk yönetimi yetkinlik modelindeki temel kriterler dikkate alınarak belirli ara hedefler de tanımlanmalıdır.
- **Risk ve fırsatların hesaplanması ile risk yönetiminin günlük stratejik karar verme süreçlerine dahil edilmesi:** İleri uygulamalarda risk yönetiminin işe katılan değerin ölçülmesinde kullanılması iş performansını artıracak önde gelen bir stratejik uygulama ve operasyonel yetkinliktir. Değer yaratmak ve stratejinin belirlenmesi için risklerin ve fırsatların hesaplanması ile risk yönetiminin günlük stratejik karar verme süreçlerine entegre edilmesi pratik bir uygulamadır.
- **Risklerin daha ortaya çıkarken tespit edilebilmesi için ileri risk analitiği tekniklerinin kullanılması:** Firmaların karşısındaki riskler katlanarak artmakta ve daha da karmaşıklaşmaktadır. Bazen önemli felaketler öngörülemez gibi görünse de aslında yakından incelemeler olaydan önce bazı tespit edilebilir ipuçlarının söz konusu olabildiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu ipuçları, güvenlik raporları, e-postalar, sektör raporları, vb. mecralarda saklı olabilmektedir. Çözüm ise tesadüfi ve birbirlerinden bağımsız görünen riskleri tespit edip ilişkilendirmektedir. İleri uygulamalarda firmaların benimsedikleri yeni yaklaşımlar mevcut ortamı sürekli taramakta; iç ve dış verileri, yapılandırılmış sayısal verileri, yapılandırılmamış metin bazlı bilgileri, gerçek zamanlı ve tarihi verileri analiz etmekte ve bu şekilde risklerin daha ortaya çıkarken tespit edilmesi, analiz edilmesi ve iletişiminin yapılması mümkün olmaktadır. Bu şekilde yoğun bir verinin anlamlı bilgiye dönüştürülmesi riske dayalı bilinçli karar vermeyi mümkün kılmaktadır.

Daha fazla bilgi için

Cüneyt Kırlar

Kurumsal Risk Hizmetleri Lideri
Ortak
ckirlar@deloitte.com

Uygar Yörük

Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisi Lideri
Ortak
uyoruk@deloitte.com

Evren Sezer

Kurumsal Risk Hizmetleri
Ortak
esezer@deloitte.com

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

Deloitte Values House
Maslak No1
34398
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.
No:10/1 Kat:12
Daire:14 - 15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah. Kale Cad.
No:10 d
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah. Türkkuşu Cad.
Bina No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



/deloitteturkiye



/company/deloitte-turkey



/deloitteturkiye



/company/deloitte-turkey

www.deloitte.com.tr

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 200.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2015. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.