GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.

RİSK YÖNETİMİ POLİTİKASI

PL.07

Hazırlayan:	Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Uzmanı	
Kontrol Eden:	Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürü	
Onaylayan:	Genel Müdür	

İlk Yayın Tarihi:08.10.2018

1. AMAÇ

Bu dokümanın amacı; kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ile bu hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin; belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin Gübre Fabrikaları T.A.Ş.'de etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak bir sistem oluşturmaktır.

2. KAPSAM

Bu doküman; Şirket'te risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ile raporlama yöntemlerinin belirlemesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

"**İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği**" kapsamında yapılan risk analizi çalışmaları bu politikadan bağımsız olarak ilgili GÜBRETAŞ işyerinde hazırlanmış İSG Risk Analizi dokümanları kapsamında yürütülür.

3. TANIMLAR VE KISALTMALAR

GÜBRETAŞ/Şirket: Gübre Fabrikaları T.A.Ş.'yi,
Üst Yönetim: Gübre Fabrikaları T.A.Ş. Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları'nı,
Birim: Gübre Fabrikaları T.A.Ş. organizasyon yapısındaki Müdürlükleri ya da Yöneticilik olarak Üst Yönetime bağlı birimleri,
Yönetici: Unvanında Yönetici, Müdür veya Direktör olan pozisyonları,
Risk Sorumlusu: Risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesine katkıda bulunan ve riske karşı herhangi bir eylem öngörülmüşse bu eylemin uygulamaya konulup zamanında tamamlanmasından sorumlu Birim Yöneticilerini,
Risk: Şirketin misyonu, vizyonu, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını veya faaliyetlerin sürdürülmesine engel olabilecek, beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,
Doğal Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,
Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,
Risk İştahı: Şirketin faaliyetlerini sürdürürken, risk alma kapasitesi ile bağlantılı olarak almaya istekli olduğu nicel ve nitel risk büyüklüğünü,
Erken Uyarı Limiti: Belirlenen risk seviyesinin risk limitine ulaşmadan önceki uyarı düzeyi, yani risk iştahının sınırını,
Risk Toleransı: Şirketin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için belirlediği kabul edilebilir sapma derecesini, (Risk toleransının belirlenmesinde güvenlik/emniyet kuralları, işletmenin hedefleri yasal ve düzenleyici gereklilikler dikkate alınır)
Risk Limiti: Risk toleransının üst sınırı olan risk limitini,
Risk Türü: Şirketin risk yönetimi modeli çerçevesinde; stratejik, finansal, operasyonel ve diğer (yasal riskler, itibar, insan, deprem vd.) riskler olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,
Risk Analizi: Şirketin operasyonel, finansal, stratejik ve diğer faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

Risk Eylem Planı: Riskin etki (şiddet) ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk limiti doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan faaliyetleri,
Süreç Hiyerarşisi: Şirketin görev yetki ve sorumlulukları ile misyon ve vizyonu doğrultusunda fonksiyonlar dahilinde hazırlanan süreç ve alt süreçten oluşan yapıyı,
Süreç: Birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan, stratejik plan hedefleri ile doğrudan bağlantı kurulabilen süreçleri,
Alt Süreç: Süreçleri oluşturan ve bir veya daha fazla fonksiyonun / birimin sorumluluğunda yürütülen, işlem adımlarının görsel olarak ifade edildiği operasyonel faaliyetleri ifade eder.

4. SORUMLULUK

Şirket'te risk yönetimi sürecinin işletilmesinden tüm Yöneticiler sorumludur. Süreçte ihtiyaç duyulan; iletişim, birimler arası koordinasyon, değerlendirme, eylem planı hazırlanması ve gerçekleşmelerin raporlanmasından Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürlüğü sorumludur.

Diğer taraftan tüm çalışanlar görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde risk yönetimi çalışmalarına destek olmaktan ve görev alanına yönelik risklerin takibinden sorumludurlar.

5. İLGİLİ DOKÜMANLAR

- GÜBRETAŞ Risk Yönetimi Rehberi,
- Risk Değerlendirme Talimatı,
- E.02. Risk Yönetimi Süreci

Bu doküman, ISO 31000 Risk Yönetimi Standartları ve COSO Prensiplerine dayanılarak hazırlanmıştır.

6. PROSEDÜR DETAYI

6.1. Genel

Şirketimiz, kurumsal risk yönetimi kapsamında iç/dış hususları, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini ve aşağıdakilere atıfta bulunan risk ve fırsatların tayinini değerlendirmektedir;

- Yönetim sistemlerinin amaçlanan çıktılarına ulaşabileceğini güvence altına almak,
- İstenen etkileri geliştirmek,
- İstenmeyen etkileri önlemek veya azaltmak,
- İyileşmeye erişim.

6.2. Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

Şirketin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine engel olabilecek, hizmet sunumunu/kalitesini düşürebilecek, iç/dış paydaşların Şirket' olan güvenini

sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine veya kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

- Riskler, gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve süreç adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- Risk yönetimi süreci, Şirketin her kademesindeki Yönetici ve bağlı çalışanları ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- Tüm birimlerin risk değerlendirmeleri yılda dört defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gözden geçirilir.
- Şirketin risk yönetimi süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
- Stratejik plan hazırlama süreci risk analizi çalışmaları eşliğinde yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.
- Risk yönetimi, Üst Yönetimden her bir birimdeki çalışanlara kadar Şirket'te görevli herkesin sorumluluğundadır.
- Riskler, risk-fırsat dengesini gözeterek yönetilir.
- Risk yönetimi süreci, karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

6.3. Organizasyon Yapısı ile Görev, Yetki ve Sorumluluklar

6.3.1. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

Risk Yönetimi Organizasyonu; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey/yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren fonksiyonel bir yapıdır. Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

- Şirketin misyon, vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının sınırları açıkça belirlenir.
- Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Tüm Şirket çalışanları görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve paylaşımından sorumludurlar.

6.3.2. Genel Müdür'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Şirkette Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; Kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Genel Müdür'dür.
- Risk yönetimi için gerekli yapıları (Süreç Sorumluları vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürlüğü ve diğer Birimlere risklerin yönetimi için gereken desteği sağlar.
- Kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemleri belirler.

- Risk yönetiminin sürecinin Şirket politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

6.3.3. Genel Müdür Yardımcılarının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Şirketin genel risk çerçevesini ve bu çerçeve ile hedeflenen "risk kültürü" anlayışını tüm çalışanlarına aktarır ve anlaşılmasını sağlar.
- Şirketin belirlenmiş olan genel risk yönetim çerçevesini kendi faaliyetlerine adapte ederek detaylı risk yönetim ve kontrol yöntemlerini oluşturur ve uygulanmasını sağlar.
- Sorumluluk alanlarındaki kritik riskleri takip eder ve bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararları alır.
- Kendisine bağlı Birimler tarafından, risk envanterlerinin zamanında ve tam içerikte hazırlanması ve ilgili birimlere aktarılması için gerekli sistemi oluşturur.
- Sorumluluğu altındaki çalışanların risk yönetim ve kontrol açısından sürekli geliştirilmesini sağlar.
- Gerçekleştirilen her türlü faaliyette alınan riski ve bunun karşılığında elde edilen kazanç dengesini dikkate alır.
- Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürlüğü ile koordineli hareket ederek risk yönetimi sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

6.3.4. Birim Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.
- Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.
- Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.
- Alt süreçlerde görev alan kendisine bağlı çalışanların iç denetim ve risk yönetimi konusunda kabul edilebilir seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar.
- Gerekli durumlarda ilgili Birimlerle koordineli olarak risk eylem planlarının hazırlanması ve uygulamaya alınmasından sorumludur.
- Planlanan risk eylemlerinin gerçekleşme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.
- Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

6.3.5. Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürü'nün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Sistematik "risk yönetimi kültürü" kavramını geliştirerek Şirket genelinde yaygınlaşmasını sağlar.
- Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanmasına ve yönetimine katkı sağlar.
- Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlar.
- Risklerin şirket bünyesinde belirlenecek "risk toleransı ve limitleri" dâhilinde yönetilmesine imkân verecek altyapıyı oluşturur.

- Yatırım kararlarının Şirketin stratejik iş amaçlarına uygun olarak alınmasına katkı sağlar.
- Risk yönetimi çıktılarını konsolide ederek, Risk Envanteri Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde Üst Yönetime sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de paylaşır.
- Risk sorumluları ile değerlendirmeler yaparak oluşturulan risk eylem planlarını ve gerçekleşme raporlarını konsolide ederek üst yönetime sunar.
- Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akış sistemini kurar ve uygulanmasını sağlar.
- KRY sisteminin, proaktif bir süreç olarak Şirket kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesine katkıda bulunur.

6.3.6. İç Denetim Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Risklerin risk sorumluları tarafından gereken şekilde yönetilip yönetilmediği konusunda incelemeler yaparak sonuçları ilgililerle paylaşılır.
- Risk yönetim faaliyetlerinin şirket içerisinde etkin bir şekilde yürütülmesini için destek sağlar.

6.4. Risk Yönetim Süreci Aşamaları

Risk yönetim süreci; risklerin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarından oluşur. Şirket politikası gereği risk yönetimi "risk almamak" demek değil, doğru riski doğru maliyetle üstlenme sanatı olarak kabul edilmektedir. Risk yönetim fonksiyonu bunun için gerekli yöntem ve araçları sağlar.

Risk Yönetimi Sürecinin Aşamaları;

Adım 1: Riskin Tespit Edilmesi

- *Risk Türünün Tespit Edilmesi*
- *Mevcut Kontrollerin Belirlenmesi*

Adım 2: Risklerin Değerlendirilmesi

- *Etki (şiddet) ve Olasılık Belirleme*
- *Risk Seviyesinin Hesaplanması*
- *Risk İştahı, Toleransı ve Limit Seviyelerinin Kontrolü*
- *Risklerin Önceliklendirilmesi*

Adım 3: Risklere Cevap Verilmesi

Adım 4: İletişim, İzleme ve Raporlama

Risk yönetim sürecinin daha iyi anlaşılması ve risk değerlendirmesine ilişkin uygulamada tereddüte düşülmemesi amacıyla; Risk yönetimi sürecinin aşamaları ve bu adımlarda kullanılan dokümantasyona **Risk Değerlendirme Talimatı**'nda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

6.4.1. Risklerin Tespit Edilmesi

Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması, Şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesidir. Risk sorumluları, Risk, Süreç ve Kalite Yönetimi Müdürlüğü koordinasyonunda aşağıda belirtilen yöntemleri kullanılarak riskleri tespit eder;

- Riskler belirlenirken geçmiş veriler, kayıplar, mevcut koşullar ve gelecekte karşılaşılabilecek olası gelişmeler dikkate alınır.
- Riskler, Şirket süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve süreç adımları dikkate alınarak tespit edilir.
- Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının süreç adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve süreç adımları ile ilişkilendirilir.
- Süreç adımları üzerinde riskler, süreçte görev yapan çalışanlar ile birlikte risk sorumlusu tarafından, süreç adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.
- Süreç adımları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreç ve sürece ilişkin riskler, risk sorumlusu tarafından ilgili süreçlerde görev alan çalışanla birlikte; sürecin ilişkili olduğu hedefler de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.
- Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı, kayıp ve ortaya çıkabilecek kayıp ve açık net olarak anlaşılabilmelidir.
- Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılır.
- Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, sosyal sorumluluk, etik kurallar, iş sürekliliği, yönetsel kararlar, mevzuata uyum, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.
- Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler de tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

6.4.1.1. Risk Türünün Tespit Edilmesi

Şirketimiz tarafından riskler; stratejik, finansal, operasyonel ve diğer riskler olmak üzere dört kategoride sınıflandırılmıştır.

a) **Stratejik Risk:** Şirketin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerini doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
b) **Finansal Risk:** Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.
c) **Operasyonel Risk:** Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşmesi riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler ve kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

d) Diğer Riskler: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesi, yetersiz/yanlış bilgi ve dokümantasyon, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir. Bunların dışında çevresel faktörlerden (doğal afetler, hava kirliliği, ulaşımda problemler, güvenlik önlemleri vb.) kaynaklanabilecek riskler, Şirketin kamuoyu önünde itibar ve saygınlığını olumsuz yönde etkileyebilecek riskler ve politik faktörlerden (hükümet değişikliği, olumsuz kamuoyu eğilimleri, iç savaş vb.) kaynaklı riskler de bu kategoride değerlendirilir.

Risk türünü belirlerken kullanılacak örnek sınıflandırılmaya **Tablo-1**'de verilmiştir.

Risk Türü	Risk Kaynağı	
Stratejik Riskler	• Bütçeleme ve performans • Yolsuzluk ve kötü yönetim • İtibar ve genel algı • Hukuk davaları • Teknik altyapı yetersizliği • Teknolojiye ayak uyduramama • Yatırımların akıllıca yapılmaması • Yetersiz veri kontrolü • Kurum kültürünün yerleşmemiş olması • Kaynakların hasar görmesi • Taşınmazlardaki hasarlar	• Piyasalardaki hareketler • Yeniliklere karşı çıkılması • Medyadaki olumsuz haberler • Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar • İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme • Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi • İş süreklilik planının eksikliği • Mülkiyetin iyi korunmaması • Ekonomik gelişmeleri takip etmeme
Finansal Riskler	• Döviz kurundaki dalgalanmalar • Faiz oranlarının değişkenliği • Yüksek enflasyon	• Öz kaynakların yetersizliği • Projelere kaynak sağlayamama
Operasyonel Riskler	• Hizmet kusurları • İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması • İletişimde kopukluklar • Çalışanların performans düşüklüğü • Kalite ile ilgili sorunlar	• Uygun personel bulamama • Altyapı yetersizliği • Uygunsuzluklara çözüm üretememe • Hizmet kullanıcılarının beklentilerini karşılayamama • Raporların zamanında tamamlanmaması
Diğer Riskler	• Yasalara ve mevzuata uymamak • Fikri mülkiyeti koruyamama • Salgın hastalıklar • Dolandırıcılık ve hırsızlık • Beklenmedik kanun değişiklikleri • Fikri mülkiyet hakkının kaybı • Düzenleyici hükümlere riayetsizlik	• Doğal afetler • Güvenlik önlemleri • Gıda güvenliği • Acil durum yönetimi • Hava kirliliği • Ulaşımdaki problemler • Vergi yapısındaki değişiklikler

Tablo-1: *Risk Türleri Tablosu*

6.4.1.2. Risk Azaltmaya Yönelik Kontrollerin belirlenmesi

Kontrol faaliyetleri riskleri etkisiz bırakmaya veya etkilerini/şiddetini azaltmaya (risk iştahı içerisinde tutma) yönelik atılmış adımlardır. Önlem veya tedbir de denilen kontroller ile doğal risk seviyesindeki riskler bertaraf edilmeye/azaltılmaya çalışılır.

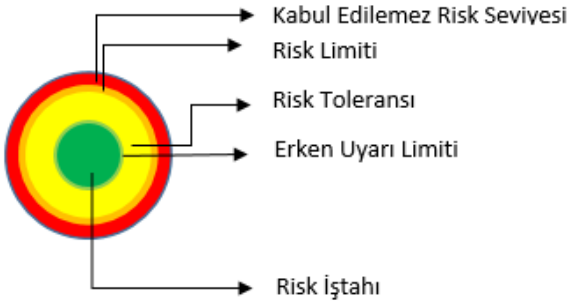
Risk Azaltmaya Yönelik Kontrol Yöntemleri;
Etkilerini/şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

- Kontroller, Şirketin her türlü faaliyet ve fonksiyonunun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle kontroller GÜBRETAŞ'ın her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- Kontroller, seçilen **risk cevaplarının** başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.
- Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti veya risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak;
  - Hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler **kontrol faaliyetleri**,
  - Gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan aksiyonlara **risk eylem planı** adı verilir.
- Risk azaltmaya yönelik kontroller işlevine göre; önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici olmak üzere dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur.
- Belirlenen her bir kontrol ile beraber kontrolün sıklığı ve sorumlusu da tespit edilir.
- Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının ya da ihtiyaca göre risk toleransının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, kabul edilebilir bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.
- Risk eylemleri; Tanım, kaynak ihtiyacı, başlangıç ve bitiş tarihleri, sorumlular ve önem derecesi belirlenerek planlanır.
- Risk eylem planları, gerçekleşme neticesinde kontrol faaliyeti haline getirilir ve ilgili riskin **kontrol faaliyeti** haline gelir.
- Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomiklilik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

6.4.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla Şirkete etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilerek önceliklendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- **Riskin Etki Düzeyi (Şiddet):** Bir olayın gerçekleşmesi halinde Şirket amaç veya hedefleri üzerinde neden olacağı tesiri ifade eder. Bir olayın etkisi, kurumun ilgili hedefleriyle ilişkili olarak, olumlu veya olumsuz olabilir. Nicel risklerde riskin rakamsal karşılığıdır.
- **Riskin Gerçekleşme Olasılığı:** Belirlenen riskin belirli bir zaman periyodunda gerçekleşme ihtimalidir.
- Etki (şiddet) ve olasılık durumları 1 ile 5 skalasında puanlanarak (*çok yüksek*, *yüksek*, *orta*, *düşük*, *çok düşük*) risk seviyesi hesaplanır. "5" puan çok yüksek etki/olasılık derecesini, "1" puan çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.
- **Risk Seviyesi:** Etki ile olasılığın çarpılması sonucu elde edilen risk puanıdır.
    - Risk Seviyesi = Etki Değeri x Olasılık Değeri
- Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.
- Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Şirketin risk toleransı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.
- Birimler için ya da risk türüne özgü farklı iştah ve tolarens düzeyleri belirlenebilir (Şirket düzeyinde belirlenen risk toleransı sınırları içinde kalınması şartıyla). Örneğin; Şirket düzeyinde risk toleransı "3" iken finansal riskler için "2" olarak belirlenebilir.
- Risk toleransının belirlenmesinde sektörel, ekonomik, finansal ve teknojik gelişmeler göz önünde bulundurulur. Strateji ve fayda maliyet analizleri gibi yaklaşımlarla belli periyotlarda gözden geçirilir. Diğer taraftan risk toleransı belirlenirken fırsatları kaçırmaya neden olmayacak seviyeler belirlenmelidir.
- Risk seviyelerinin sınıflandırması risk matrisleri ile yapılır. Risk Matrislerinde çok yüksekten çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; koyu kırmızı, turuncu, sarı, açık yeşil ve koyu yeşil olmak üzere 5 renk kullanılır.
- Belirlenen risk seviyesinin değerlendirilmesi için kullanılacak risk iştahı, erken uyarı limiti, risk toleransı ve risk limiti ilişkisi aşağıdaki gibidir;



Önceliklendirme

Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda risk seviyeleri doğrultusunda önem derecesine/öncelik düzeyine göre sıralanmasıdır. Risk önceliklendirmesinde riskin türü ve muhtelif diğer parametreler de dikkate alınabilir.

6.4.3. Riske Cevap Verilmesi

Risklere, risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde; riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesiri, maliyet ve faydası dikkate almak suretiyle cevap verme yöntemleri uygulanır. Cevap verme yöntemleri; kabul etme, azaltma (kontrol etme), transfer etme veya kaçınma şeklinde 4 farklı şekildedir.

e) **Riski Kabul etme:** Risk seviyesi kabul edilebilir düzeyde (risk iştahı sınırları içinde) ve faydası maliyetinden yüksek ise doğrudan kabul edilir. Ek kontrol ile diğer cevap yöntemleri tasarlanmaz.

f) **Riski Azaltma:** Riskin etki ve olasılığını düşürmek amacıyla riski azaltıcı faaliyetler tasarlanabilir. 6.4.1.2. maddesinde belirtilen risk azaltmaya yönelik kontrollerden biri seçilerek risk seviyesinin iştah seviyesine çekilmesi sağlanır.

g) **Riski Transfer etme:** Eğer eylemlerle riskin bertarafı/azaltılması mümkün görülmezse ya da eylemi uygulayacak kaynaklar sağlanamıyor ise (Mali, personel, makine teçhizat, bilgi teknolojileri vb.) sorumluluk idarede kalmak şartıyla sürecin bir kısmı veya tamamı başka bir merciye devredilebilir. Örneğin; deprem, kaza vb. risklerde sigorta enstrümanının kullanılması

h) **Riskten Kaçınma:** Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda şirketin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

- Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak belirlenir.
- Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.
- Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviyesi matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

6.4.4. İletişim, İzleme ve Raporlama

6.4.4.1. İletişim Süreci

- GÜBRETAŞ Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma sistemler üzerinden kayıt altına alınır ve periyodik olarak takip edilir.
- Şirket içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel bilgi risk yönetimi çalışmalarının bir parçasıdır. Bu veriler sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.
- Risk Yönetimi çalışmalarının etkin bir şekilde sağlanıp raporlanabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

- Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer alır.
- Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanır.
- Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde Kurumsal amaç ile hedeflerle süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinden takip edilir.
- İş akışlarda meydana gelecek değişikliklerde gerekli revizyonlar yapılır.

6.4.4.2. İzleme ve Raporlama Süreci

- Stratejik, taktiksel veya operasyon tüm değişikliklerde ilgili birimlerin risk kontrol matrisi gözden geçirilir.
- Olağan dışı durumlar haricinde, yılda en az 4 defa birimlerin risk envanteri gözden geçirilir. Yapılan kontrollere istinaden genel risk envanterinde/raporlamalarında gerekli güncellemeler yapılır.
- İzleme ve rapor türlerine ilişkin diğer detaylar Şirket süreç hiyerarşisi içerisinde yer alan **E.02. Risk Yönetimi Süreci** ve **Risk Değerlendirme Talimatında** belirlenir.

REVİZYON BİLGİLERİ

Revizyon No	Revizyon Tarihi	Değişikliğin İçeriği
01	13/01/2022	-Dokümanın ekinde yer alan tablolar Risk Değerlendirme Talimatın ekine alınmıştır.