

1. AMAÇ

Risk ve fırsat yönetimine karşı kurum genelinde uygulanan bakış açısı kurumun karşılayabileceği her tip riskin her süreç, aktivite, paydaş, ürün üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate almayı sağlamak.

Risk ve fırsatların uygun şekilde yöneterek firmamız için maksimum yarar sağlamak.

2. KAPSAM

Bu prosedür, Alcao Eood tesislerindeki) tüm süreç ile ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi ve yönetilmesini kapsar.

3. SORUMLULUKLAR

1. Yönetim Kurulu Başkanı / Genel Müdür Yardımcıları

- Riskin stratejik bakış açısını belirleme ve risk iştahı ayarlama
- Risk yönetimi yapısını kurma
- En belirgin riskleri anlama
- Organizasyonu risk anında yönetme

2. Yöneticiler

- Birim bünyesinde risk bilinci kültürünü oluşturma
- Risk yönetim performans hedeflerinde anlaşma
- Risk geliştirme tavsiyelerinin uygulanmasını sağlama
- Değişen durumları/riskleri belirleme ve raporlama

3. Firma Çalışanları

- Risk yönetim sürecini anlama, benimseme ve uygulama
- Verimsiz, gereksiz ya da çalışamaz kontrolleri raporlama
- Kaybedilmiş ve kaçırılmış olayları raporlama

4. İç Denetçi/ler

- Riske dayandırılmış iç denetim programı geliştirme
- Organizasyon bünyesinde risk süreçlerini denetleme
- Riskin yönetiminde güvence alma ve temin etme
- İç kontrollerin verimliliğini ve etkinliği üzerinde raporlama

4. TANIMLAR

Risk: Risk gelecekte meydana gelebilecek olayların belirsizliğidir (olumlu ise fırsat, olumsuz ise tehdit denir).

Belirsizlik: Risk, çoğunlukla tam anlamda bilinemez veya öngörülemez. Belirsizlik vardır.

Fırsat: Risk yönetimi aşamasında çıkan belirsizlikler olumlu anlamda sonuçlanması fırsatları doğurur.

Tehdit: Bir kurumu potansiyel olarak riske açık hale getirecek eylem ya da olaylardır. Risk yönetimi aşamasında çıkan belirsizlikler olumsuz anlamda sonuçlanması tehditleri doğurur.

Operasyonel risk: Şirketin rutin faaliyetlerini kapsar.

Stratejik Risk: Kurumun uzun vadeli hedeflerini ortaya koyar. Stratejik planları kapsar.

Dış Risk: Firma dışında gelişen yasal, hukuksal ve politik faaliyetlerde meydana gelebilecek değişiklikleri kapsar.

Finansal risk: Firmadaki mali işleyişin sorgulandığı riskleri kapsar.

Yasal Risk: yasal düzenlemelere uygun davranılmaması sonucunda o kuruma duyulan güvenin azalması veya işletmenin itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kaybı ifade eder. Firmanın uyması gereken tüm yasal gereklilikleri kapsar.

Olasılık: Bir olayın gün, hafta, ay, yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme durumunu ifade eder.

Etki: Tehlikenin oluşması durumunda birime vereceği zararı, hedef ve faaliyetler üzerindeki etkisini gösterir.

Artık Risk: Yönetim olumsuz bir olayın, olasılığı ve etkisini azaltmak için kontrol faaliyetleri ve riske karşılık vermeyi de kapsayan önlemleri aldıktan sonra geriye kalan risktir.

SWOT: Kurumun, sürecin, tekniğin, projenin, kişinin ya da bir durumun güçlü (**Strengths**) ve zayıf (**Weaknesses**) yönlerini belirlemede, iç ve dış çevreden kaynaklanan farklı fırsat (**Opportunities**) ve tehditleri (**Threats**) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir.

(S) Strengths – Kuvvetli Taraflar: Şirketimizin güçlü olduğu tarafları kapsar. Yeteneklerimiz, potansiyellerimiz, pazarlama gücümüz, finansal gücümüz, pazardaki deneyimimiz vb.

(W) Weaknesses – Güçsüz Yanlar: Şirketimizin güçsüz olduğu konuları kapsar. Mali zorluklarımız, pazardaki deneyimsizliğimiz, personel yetersizliğimiz vb.

(O) Opportunities – Fırsatlar: Şirketimiz bünyesinde bulunan mevcut olanakları kapsar. Şu anda faaliyet gösterdiğimiz alanlarla ilişkili başka bir alanda büyüme olanağımız, kişisel ilişkilerimizin sağladığı güç, mali desteklerimiz vb.

(T) Threats – Tehditler: Gelecekte bizi bekleyen tehlikeleri kapsar. Ekonomik kriz, en değerli personeli kaybetme riskimiz, müşterilerimizi rakip firmaya kaptırma riski vb.

5. UYGULAMA

a. Risk ve Fırsat Yönetimi

Risk ve fırsat yönetiminin odağı önemli risklerin ve fırsatların değerlendirilmesi ve uygun risk ve fırsat ile ilgili faaliyetlerin yönetilmesidir.

Risk yönetimi, sadece belirsizliğin yarattığı olası zararlardan kaçınmak değil, bu belirsizliği mümkün olduğu kadar öngörülebilir hale getirmek ve olası riskleri fırsata çevirmek anlamına gelir. Risk aşağıdaki yollar ile yönetilir:

- Riskten kaçınma
- Risk transferi
- Riski azaltmak
- Riski kabullenmek

Risk ve Fırsat analizi sonucunda belirsizlikler de ortaya çıkabilir. Belirsizliklerden doğabilecek risk ve fırsatların da değerlendirilmesi sağlanır.

Risklerin firmamız için kısa, orta ve uzun vadeli etkileri olabilir.

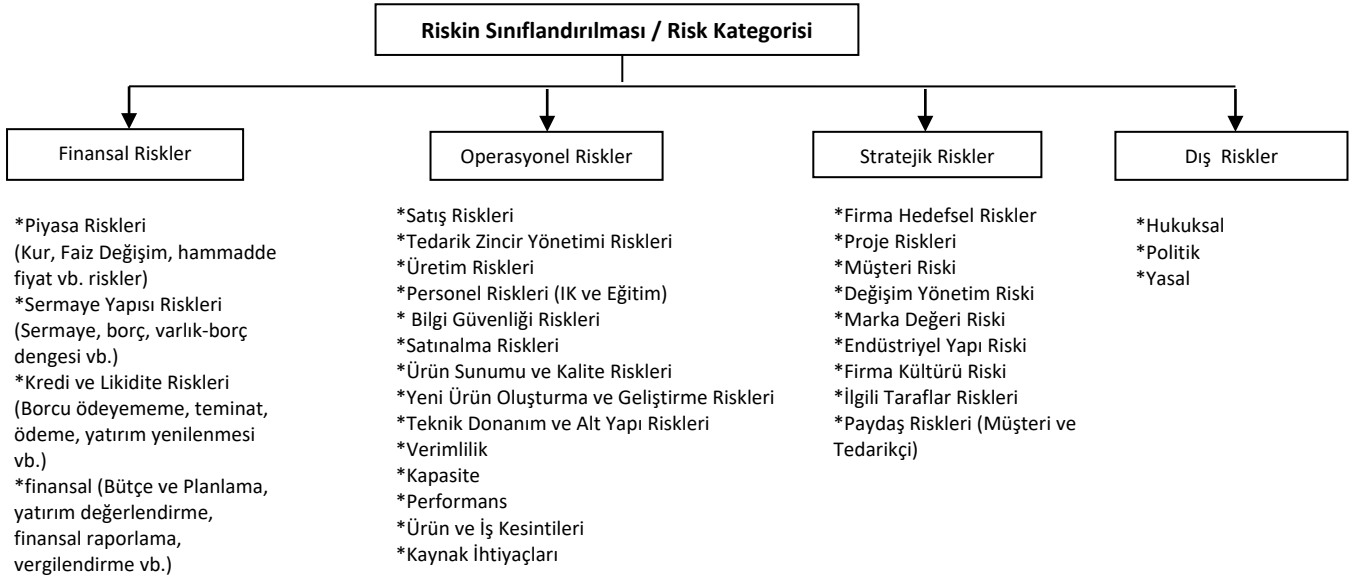
Risklerin tanımlanması aşamasında dahili, harici konular ve ilgili taraflar ile birlikte ele alınması sağlanır. Dahili, Harici Konular ve İlgili Taraflarımız aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 1 :Risk Faktörü (Dahili ve Harici Konular) – İlgili Taraflar

Dahili (içsel) Faktörler	Harici (dışsal) Faktörler	İlgili Taraflar
<ul style="list-style-type: none">- İç Denetimler / Kontroller- Yatırımlar- Sermaye Harcamalar- İşe Alım- Çalışanların Yetenekleri- Binalar – Alt Yapı- Marka Yönetimi / Büyüme- Yönetim Kurulu- Satınalma- Tasarım – Ürün Geliştirme- Kontratlar – Satış Sözleşmeleri- Kapasite- İç İletişim- Kaliteli Ürün Sunumu- Tedarikçi Yönetimi- Operasyon Yönetimi- Müşteri Odaklılık	<ul style="list-style-type: none">- Finansal Riskler- Ekonomik Riskler- Siyasi Riskler- İletişim- Terörizm- Doğal Afetler- Bulaşıcı Hastalıklar- Teknolojik Gelişmeler- Rekabet- Müşteri Talebi- Ürün Geri Çağırma- Kültürel ve Sosyal Faktörler- Rakipler- Yasal Şartlar- Ulusal ve Uluslararası Gelişmeler- Fuar Katılımları- Yeni Pazar Alanları	<ul style="list-style-type: none">- Firmamız- Müşteriler- Tüketiciler- Tedarikçiler- Grup Firmaları- Resmi Kuruluşlar- EU Gıda Yasal Gereklilikler- BDK Bulgaristan Yasal Gereklilikleri

Firmamızdaki risklerin sınıflandırılması aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır:

Tablo 2: Riskin Sınıflandırılması



Risk ve Fırsat yönetimi için aşağıdaki faaliyetlerin uygulanması sağlanmaktadır.

1. Risk ve Fırsatın Tanımlanması (Risk ve Fırsat Analiz Listesi (9000-01-LS-001) departman bazlı tüm risklerin ve fırsatların ayrı ayrı excell formda tanımlanması sağlanır. Gerekir ise SWOT Analiz Formu (9000-01-FR-003) kullanılır.
2. Bu risk ve fırsatların belirlenmesi aşamasında departman yöneticileri ayrı ayrı kendi alanları ile ilgili risk ve fırsatları belirler. Yıllık yapılan Risk ve Fırsat Analiz Belirleme toplantılarında tüm risk ve fırsatların departmanlar arasındaki etkileşimlerin de değerlendirilmesi sağlanarak tüm risk ve fırsatların tek liste halinde toplanması sağlanır. Bu aşamada risk ve fırsat öncelikli olanların da sıralanması sağlanır.
3. Her yıl yapılan toplantılarda bir önceki toplantıda belirlenen risk ve fırsatların da gözden geçirilmesi sağlanır.
4. Her departman yöneticisi sorumluluğunda ilgili riskler ve fırsatlar takip edilir. Departman bazında çıkan risk ve fırsatların durumuna göre, firma içerisinde maksimum yarar sağlaması için mevcut durum ve alınacak ek önlemlerin belirlenmesi sağlanır.

b. Risk Analiz Oluşturulması

Etki Değerlendirme Tablosu

Risk Analiz Listesinde etki değerlendirme aşamasında aşağıdaki tablo verilerin değerlendirilmesi sağlanır.

ETKİ	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	STRATEJİK ETKİSİ	YASAL ETKİ
1	≤50.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> Sistem ya da süreçler durmaz ancak performansı düşer ve iş sürekliliği açısından yavaşlama olur. Düzeltilmesi ve önlem alınması için kaynak gerekebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri kaybı yok. Uyarı, ihtarname gibi süreçler yaşanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük idari cezalar, uyarılar
2	50.000 TL - 100.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> İş sürekliliği kesintiye uğrar. Yedeklerden geri dönüş gerekebilir. Varlıkların onarılması ya da yenilenmesi için kaynak gerekebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet seviyesinde cezai şartlar, sözleşme şartları kapsamında cezai şartlar uygulanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kısmi hizmet durdurma. Soruşturma & Araştırma
3	≥ 100.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> Sistem durur ve kullanılamaz. Zarar gören sistemin yeniden yapılandırılması gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri ve Tedarikçi ile anlaşmazlık, hukuki süreçler, itibar kaybı yaşanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Hukuki yaptırım Hizmet durdurma Faaliyet Belgesi iptali Mahkeme süreçleri

HAZIRLAYAN
Genel Müdür

KONTROL

ONAY
Genel Müdür

Olasılık Değerlendirme Tablosu

Risk Analiz Listesi oluşturma aşamasında olasılık verilerin değerlendirilmesi için aşağıdaki tablo baz alınır.

1	Olma ihtimali son derece düşük. Hemen hemen hiç gerçekleşmez.
2	Olma ihtimali çok düşük bir olasılık. İstisnai durumlarda oluşabilir. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde ancak çok özel durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
3	Aralıklı olarak olma ihtimali var. Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
4	Olma olasılığı güçlü. Sık görülebilir. Risk durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
5	Olma olasılığı yüksektir. Düzenli görülebilir. Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.

Olasılık X Etki Değerlendirme Tablosu

Risk analiz listesinde bölüm bazında risk analizleri yapılmaktadır. Risk analizinde olasılık ve etki değerlendirmesi baz alınarak Risk Puanı değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Buna Göre;

	Etki											
Olasılık	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60

Risk Seviyesi Belirleme Tablosu

Risk Puan belirlendikten sonra çıkan risklerin değerlendirilmesi aşağıdaki tabloya göre yapılır.

	RİSK SEVİYESİ	AKSİYON
41-60	ÇOK YÜKSEK RİSK	Bu riskler öncelikli olarak ele alınır. Belirlenen risk ortadan kaldırılncaya kadar iş başlatılmamalı eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Aksi durumlarda doğrudan Üst Yönetim bilgilendirilmelidir.
27-40	YÜKSEK RİSK	Bu riskleri ortadan kaldırmak üzere aksiyon planlanır. Risk için devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve bu önemler sonucunda faaliyetin devamına karar verilmelidir. Aksi durumlarda doğrudan Üst Yönetim bilgilendirilmelidir.
13-26	ORTA RİSK	Uzun vadede planlı müdahale edilmeli. Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve bu kontrollerin sürdürüldüğünden emin olmak için izlenmelidir.

HAZIRLAYAN
Genel Müdür

KONTROL

ONAY
Genel Müdür

12	KABULEDİLEBİLİR RİSK	Risk Eşik Değeri. Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için faaliyetler başlatılmalıdır.
≤11	DÜŞÜK RİSK	Bu riskler ile ilgili hemen müdahale gerekmez yada gerekemeyebilir. Belirlene riskleri ortadan kaldırmak için herhangi bir faaliyete gerek olmayabilir.

c. Fırsat Analizi Oluşturulması

Fırsatların belirlenmesi aşamasında risk analizinde belirlenen aynı parametrelerin değerlendirilmesi sağlanır. Fırsat Etki ve olasılık belirleme aşamasında risk analiz etki ve olasılık tablosunda yer alan aynı verilerin kullanılması sağlanır. Bu aşamada sadece Fırsat olarak değerlendirme sağlanır.

Olasılık x Etki değerlendirme tablosunda yer alan veriler aynı şekilde değerlendirilir. Bu aşamada etki ve olasılık yüksek puanlandırma olan aşamada yüksek fırsat durumu ortaya çıkacaktır.

Fırsat belirleme verilerinde risk belirleme verilerine göre tersi uygulama yapılır. Buna göre Fırsat değerlendirme tablosu aşağıdaki gibidir:

Etki Değerlendirme Tablosu

Fırsat Analiz Listesinde etki değerlendirme aşamasında aşağıdaki tablo verilerin değerlendirilmesi sağlanır.

ETKİ	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	STRATEJİK ETKİSİ	YASAL ETKİ
1	≤50.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> Sistem ya da süreçlerin işleyişi açısından büyük faydalı olabilecek değişiklikler oluşmaz, işleyişi anlamında büyük fırsatlar sunmaz Düzeltilmesi ve önlem alınması için kaynak gereksinimi mevcut. 	<ul style="list-style-type: none"> Fırsatın ele alınması halinde müşteri ve tedarikçi ile anlaşmazlıklar yaşanabilir. Uyarı, ihtarname gibi süreçler yaşanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Hukuki yaptırım Hizmet durdurma Faaliyet Belgesi iptali Mahkeme süreçleri
2	50.000 TL - 100.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> İş sürekliliği ve verimliliği anlamında iyi düzeyde fayda sağlar. Düzeltilmesi ve önlem alınması için kaynak gerekebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet seviyesinde cezai şartlar, sözleşme şartları kapsamında cezai şartlar uygulanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kısmi hizmet durdurma. Soruşturma & Araştırma
3	≥ 100.000 TL	<ul style="list-style-type: none"> Sistem ve süreçlerin işleyişi açısından büyük fırsat olasılığı sunar. Düzeltilmesi ve önlem için kaynak gerekmez. 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri ve Tedarikçi ile anlaşmazlık, hukuki süreçler, itibar kaybı yaşanmaz. Müşteri kaybı yaşanmaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük idari cezalar, uyarılar oluşabilir yada oluşmaz.

Olasılık Değerlendirme Tablosu

Fırsat Analiz Listesi oluşturma aşamasında olasılık verilerin değerlendirilmesi için aşağıdaki tablo baz alınır.

1	Fırsat oluşma ihtimali son derece düşük. Hemen hemen hiç gerçekleşmez.
2	Fırsat oluşma ihtimali çok düşük bir olasılık. İstisnai durumlarda oluşabilir. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde ancak çok özel durumlarda gerçekleşti Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
3	Fırsatın az olarak olma ihtimali var. Fırsat ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.

4	Fırsat oluşma olasılığı güçlü. Sık görülebilir. Fırsat durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
5	Fırsat oluşma olasılığı yüksektir.Düzenli görülebilir. Fırsat durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.

Olasılık X Etki Değerlendirme Tablosu

Fırsat analiz listesinde bölüm bazında fırsat analizleri yapılmaktadır. Fırsat analizinde olasılık ve etki değerlendirmesi baz alınarak Fırsat Puanı değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Buna Göre;

	Etki											
Olasılık	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60

Fırsat Kategorisi Belirleme Tablosu

	FIRSAT SEVİYESİ	AKSİYON
41-60	ÇOK YÜKSEK FIRSAT	Bu fırsat öncelikli olarak ele alınır. Belirlenen fırsatlar için öncelikli olarak tüm aksiyonlar alınıp, fırsatın gerçekleştirilmesi sağlanır.
27-40	YÜKSEK FIRSAT	Bu fırsatları uygulamak için üzere aksiyon planlanır. Fırsatın devam etmesi ile ilgiliye acil önlem alınmalı ve bu önemler sonucunda faaliyetin devamına karar verilmelidir. Aksi durumlarda doğrudan Üst Yönetim bilgilendirilmelidir.
13-26	ORTA FIRSAT	Uzun vadede planlı müdahale edilmeli. Belirlenen fırsatlar için mevcut kontroller sürdürülmeli ve bu kontrollerin sürdürüldüğündenemin olmak için izlenmelidir.
12	KABULEDİLEBİLİR FIRSAT	Belirlenen fırsatlar için faaliyetler başlatılmalıdır.
≤11	DÜŞÜK FIRSAT	Bu fırsatlar ile ilgili hemen müdahale gerekmez yada gerekmebilir. Belirlene fırsatlar için herhangi bir faaliyete gerek olmayabilir.

d. Riski Karşılama Yöntemleri:

Azaltma (Riskle Mücadele Etme); Risk yönetiminde en yaygın olarak izlenen yöntemdir. Bu yöntemde, her risk için belirlenmiş ve risk kütüğünde yer verilmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanması suretiyle risklerin kabul edilebilir seviyelerde tutulması amaçlanır.

Kaçınma (Faaliyetten Vazgeçme); Bazı risklerin olumsuz etkilerinden, o risklerin ilgili olduğu faaliyet alanlarından vazgeçmek suretiyle korunmuş olunur.

Transfer Etme (Paylaşma); Bir kısım riskler, tamamen veya kısmen başka kurum veya kuruluşlara transfer edilebilir. Kurum tesislerinin sigorta ettirilmesi veya güvenlik sisteminin özel şirketler aracılığıyla sağlanması gibi.

Kabullenme (Göze Alma); Riskin etkisinin göze alınabilir düzeyde olması durumunda, bu risk için herhangi bir kontrol faaliyeti yürütülmeyebilir. Riskin göze alınabilir düzeyin üzerinde olması halinde ise, ya risk için yapılabilecekler çok sınırlıdır, ya da kontrol faaliyetlerinin maliyeti, sağlayacağı faydadan yüksektir. Bu gibi durumlarda herhangi bir faaliyet yapılmayıp risk, olduğu gibi kabullenilir.

e. Risk ve Fırsatların Raporlanması ve Denetimi

Risk ve Fırsat Analiz Listesi (9000-01-LS-001) yılda 1 olacak şekilde tüm departman yöneticilerinin katılım sağladığı toplantı ile gözden geçirilir. İçsel ve dışsal faktörlerin takibi sağlanır. Yıllık periyotlarda düzenlenen iç denetimlerde de risklerin ve fırsatların gözden geçirilmesi sağlanır.

Ayrıca tüm departmanlar yaptıkları toplantılarda veya birim yöneticileri tarafından gerek görülmesi halinde kendi içlerinde risk analizlerin gerçekleştirilmesini sağlayarak alacak önlemleri belirlerler.