T.C.

ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (ESKİ)

RİSK STRATEJİ BELGESİ

(19.06.2026)

BİRİNCİ BÖLÜM 2

1.1 Amaç 2

1.2 Kapsam 2

1.3 Dayanak 2

1.4 Tanımlar 2

1.5 Öncelikli Risk Alanları 4

İKİNCİ BÖLÜM 4

2.1 Risklerin Belirlenmesi 4

2.1.1 Risk Evreninin Belirlenmesi 6

2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi 7

2.1.3 Risk Kapasitesinin Belirlenmesi 8

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi 8

2.2.1 Risk Seviyelerinin Belirlenmesi 8

2.2.1.1 Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi 10

2.2.1.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi 11

2.2.2 Risklerin Önceliklendirilmesi 14

2.2.3 Öncü Risk Göstergelerinin Belirlenmesi 14

2.2.4 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi 14

2.2.5 Risklerin Kayıt Altına Alınması 15

2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması 15

2.3.1 Risklerin İzlenmesi 15

2.3.2 Risklerin Raporlanması 16

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 17

3.1 Risk Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar 17

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 20

4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği 20

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi 20

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

Bu belgenin amacı; İdarenin stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetlerin gerçekleşmesini ve sürdürülmesini engelleyebilecek tüm risklerin; tanımlanması, belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin İdarede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

1.2 Kapsam

Bu belge; ESKİ Genel Müdürlüğünün stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetler kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını,değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak İdarenin risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, yönetilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

1.3 Dayanak

Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile ilgili diğer mevzuata dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4 Tanımlar

Bu Belgede geçen;

a) Birim: ESKİ Genel Müdürlüğü Teşkilat Şemasında yer alan birimleri,

b) Birim Yöneticisi: Harcama yetkilisi veya birim amirini,

c)Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Yöneticisinin Başkanlığında; Birim Risk Koordinatörü ile asgari bir İç Kontrol Temsilcisinin katılımı ile oluşturulan en az 3 kişiden oluşan ekibi,

ç) Çalışanlar: Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yöneten tüm birim personelini,

d) Dış Risk: İdarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

e) Doğal Risk Seviyesi: İdarenin, hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

f) İç Kontrol Temsilcisi: İç Kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış, Daire Başkanlıklarında en az biri Şube Müdürü olmak üzere görevli iki personeli,

g) İç Risk: Doğrudan İdare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

ğ) İdare: Eskişehir Su ve Kanalizasyon İdaresi (ESKİ) Genel Müdürlüğünü,

h) İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici tarafından görevlendirilen Genel Müdür Yardımcılarından birini

ı) İş Akış Şeması: Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

i) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): ESKİ Genel Müdürlüğü İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge hükümleri uyarınca teşkil edilen İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,

j) Kalıntı Risk Seviyesi: Risklere dair alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

k) Kontrol Faaliyeti: Risklerin İdarenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi için halihazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

l) Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergeyi,

m) Üst Yönetici: ESKİ Genel Müdürünü,

n) Risk: İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayları,

o) Risk Analizi: İdarenin tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

ö) Risk Eylem Planı: Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerini,

p) Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimini,

r) Risk İştahı: İdarenin amaç ve hedeflerini yerine getirmek için üstlenmeyi veya kabul etmeyi göze aldığı risk seviyesini,

s) Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeyi,

ş) Risk Yönetim Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin kontrolü, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasını,

ifade eder.

1.5 Öncelikli Risk Alanları

İdaremizin yürürlükteki Stratejik Plan döneminde belirlenen, amaç ve hedefler çerçevesindeki riskler, öncelikli risk alanları olarak değerlendirilmiştir. Bu alanlara yönelik öncü risk göstergeleri belirlenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

Risk belirleme sürecinin temel amacı, İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve hâlihazırda var olan tehditleri de kapsar. İdarenin risklerin belirlenmesi konusunda uygulayacağı yöntemler aşağıda sunulmuştur:

a) Riskler süreç hiyerarşisi içerisinde, hedef bazında belirlenir. Bu sayede, İdarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin öncelikli olarak ele alınması sağlanır.

b) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının koordinasyonunda Üst Yönetimin başkanlığında, hedeflerle ilişkili görev ve sorumluluğu olan, yeterli bilgi ve deneyim sahibi olan ilgili çalışanların katılımıyla stratejik risk çalıştayları organize edilmesi esastır. Ayrıca ihtiyaçlara ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak farklı yöntemler İdarece belirlenebilir. Üst Yönetici başkanlığında Harcama Yetkililerinin ve Birim Risk Yönetim Ekiplerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen çalıştayda stratejik hedefler bazında riskler ele alınır.

c) Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi adımları önce bireysel daha sonra grup çalışmaları ile gerçekleştirilir. Risklerin belirlenmesi aşamasında, İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskler önce katılımcılar tarafından bireysel olarak belirlenir ve çıktısı alınan

Bireysel Risk Belirleme Formuna (Ek–1) kaydedilir. Sonrasında, katılımcılar belirledikleri riskleri kendi aralarında tartışarak nihai bir sonuca ulaşırlar. Katılımcılar tarafından belirlenen bu nihai riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna (Ek–2) kaydedilir.

ç) Tespit edilen riskler hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir.

d) Belirlenen risklere yönelik bireysel değerlendirmeler öncelikle çıktısı alınan Bireysel Risk Değerlendirme Formunda (Ek–3) yapılır. Değerlendirme sonuçları, grup içerisinde tartışılır ve nihai kararlar bilgisayar ortamında Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu–Katılımcı Değerlendirmeleri (Ek–4) sayfasına aktarılır.

e) Risklere yönelik alınacak kararlar ortak çalışma sonucu verildiğinden, ilgili kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna (Ek–2) kaydedilerek izlemeye alınır ve daha sonra takip çalışmaları ile bu form üzerinden raporlanır.

f) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.

g) İdare tarafından maruz kalınabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir. Bu nedenle, riskler tanımlanırken ve yeniden değerlendirilirken değişen koşullar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

ğ) Riskin doğru şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için önce ana kök neden tanımlanmalı ve risk tanımı içerisinde ana kök nedene yer verilmelidir. Risk, ana kök nedeni ve etkilerini içerecek şekilde tanımlanmalıdır.

h) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, idari ve akademik personelin geribildirimleri, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri vb. yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır.

2.1.1 Risk Evreninin Belirlenmesi

İdaremizin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek potansiyel riskleri bütüncül bir çerçevede tanımlamak amacıyla oluşturulan risk evreni; idarenin odak alanlarını belirlemeyi, risk kaynaklarının gözden kaçırılmasını önlemeyi ve risk takip sistematiğini kurmayı hedefler. Söz konusu risk evreni, her yıl en az bir kez gözden geçirilerek Risk Strateji Belgesi kapsamında belgelendirilir.

İdaremizin sunduğu hizmetler ve tabi olduğu çevre kapsamında değerlendirilen risk evreni, "İç Riskler" ve "Dış Riskler" olarak sınıflandırılır. Stratejik amaç ve hedeflerimizi etkileyebilecek bu risklerden iç riskler yürüttüğümüz faaliyetlerden; dış riskler ise kontrolümüz dışındaki olaylardan kaynaklanır. İlgili risklerin değerlendirileceği alt kategoriler ve tanımları aşağıda yer almaktadır:

a) Stratejik Risk: İdarenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir. (*Maden ocaklarındaki arsenik ve benzeri ağır metallerin -kurşun, civa, kadmiyum- yeraltı ve yerüstü sularına karışması nedeniyle su kaynaklarının kullanılamaz hale gelmesi*)

b) Finansal Risk: İdarenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. (*İdarenin bütçesinin yeterli analizler gerçekleştirilmeden yapılması sonucu kaynakların etkin kullanılamaması*)

c) Operasyonel Risk: İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili,ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.(*İdarenin ilgili birimlerinden talep edilen finansal verilerin doğru şekilde ve zamanında alınamaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi*)

ç) Uyum Riski: İdarenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. (*Veri güvenliğine yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulmaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda İdarenin cezai yaptırıma maruz kalması vb.*)

d) İtibar Riski: İdareye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir. (*İdare için kritik öneme sahip bir projenin taahhüt edilen sürede tamamlanamaması sonucu İdare hizmetlerinin yeterliliğinin halk tarafından sorgulanması ve İdarenin itibar kaybetmesi vb.)*

2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi

Risk iştahı (risk alma istekliliği), İdarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst Yönetici tarafından hedef bazında belirlenir.

a) Risk iştahı hedef bazında tanımlanır. İdarenin bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı tanımından veya seviyesinden bahsedilemez.

b) Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir.

c) Belirli bir hedef için belirlenen risk iştahı düştükçe o hedefi gerçekleştirmek için katlanılan kaynak (işgücü, zaman, bütçe vb.) maliyeti artar.

ç) Her bir hedefle ilişkili riskler ve risk iştahı seviyesi tanımlandıktan sonra, hedef bazında belirlenen risk iştahı seviyesi ile risk seviyeleri karşılaştırılır. Risk iştahı seviyesi, risklere yönelik alınacak kararlar belirlenirken göz önünde bulundurulur.

Harcama birimlerinde stratejik hedeflerle ilişkisi kurulamayan riskler mevcut ise bunlara ilişkin risk iştahı birim düzeyinde belirlenir.

DERECE	RİSK İŞTAH SEVİYESİ	HEDEF	RİSK VE RİSK İŞTAHI
3	Yüksek	Eğitim hizmetinin zorunlu olmasına bağlı olarak her çocuğa her koşulda eğitim hizmeti verilmesi	Her öğrenciye gereken ihtimamın gösterilememesi (riski) pahasına her öğrenciye her koşulda (mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) ya da ilave bir kaynak maliyetine katlanmaksızın) eğitim hizmeti verilmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	Orta	Kurumsal kapasiteyi artırmak için personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması	Mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) personelin eğitim ihtiyacının tam olarak karşılanamaması pahasına (yine personel yetkinliğinin mümkün olduğu ölçüde artırılması için) eğitim faaliyetleri düzenlenmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
1	Düşük	Gıda güvenilirliğinin sağlanması	Piyasada halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması Kabul edilemez nitelikteki bu risk için mevcut ve ilave kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yolun denenmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede

Tablo 1: Risk İştahı Seviyesi

2.1.3 Risk Kapasitesinin Belirlenmesi

Risk kapasitesi, İdarenin faaliyetlerine son vermeden alabileceği en yüksek risk seviyesidir. İdaremizin risk kapasitesi, risklere en fazla ne kadar dayanabileceği ile ilgilidir.

Risk kapasitesi;

a) Risk iştah seviyesi tanımlandıktan sonra hedef bazında tanımlanır.

b) Her hedef için tanımlanmaz. Risk iştahı yüksek olarak sınıflanan hedefler için tanımlanır.

c) Nicel veya nitel olarak tanımlanabilir.

ç) Risk kapasitesi tanımlanması zorunlu olmamakla birlikte yüksek risk iştah seviyesine sahip hedefler için de İdare tarafından gerekli görülmesi halinde tanımlama yapılabilir.

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar.

Risk değerlendirme çalışmalarında ilgili tüm tarafların katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle risklerin değerlendirilmesi aşamasında çalıştay yönteminden yararlanılması esastır. Stratejik planın hazırlık aşamasında Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının koordinasyonunda Üst Yöneticinin başkanlığında ilgili birim yöneticilerinin katılımıyla organize edilen stratejik risk çalıştaylarında veya ihtiyaca göre belirlenecek diğer yöntemlerle riskler değerlendirilir.

2.2.1 Risk Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk seviyelerinin belirlenmesi aşamasında, öncelikle risklerin etki ve olasılık seviyeleri puanlanır. Ardından İdarenin söz konusu risklere yönelik yürütmekte olduğu mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek, önceliklendirmede esas alınacak risk seviyesine ulaşılır.

2.2.1.1 Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde İdare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder.

Çok yüksek etkiye sahip bir riskin olasılığı düşük olabilirken, olasılığı çok yüksek olan bir riskin etkisi düşük olabilir. Bu nedenle, risk seviyelerinin belirlenmesinde etki ve olasılık faktörleri bir arada değerlendirilir.

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için Tablo 2'de belirtilen açıklamalar dikkate alınarak çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır. Olasılık içinse Tablo 3'de belirtilen esaslara göre çok zayıf olasılık, zayıf olasılık, olası, yüksek olasılık ve neredeyse kesin olmak üzere yine beşli ölçek kullanılır.

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	Çok Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar

Tablo 2 –Etki Seviyeleri

OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Tablo 3- Olasılık Seviyeleri

Etki değerlendirmesinde riskler Tablo 4'de belirtilen stratejik, finansal, operasyonel, uyum, itibar etki kriterleriyle ele alınacaktır.

ETKİ PUANI	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	İTİBAR ETKİSİ	UYUM ETKİSİ	STRATEJİK ETKİ
5	Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar	Hizmet birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	Paydaşların uzun süreli ve tamamen güven kaybı	Ağır yaptırımlar Mevzuat değişikliği	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı(Örneğin; 6 saat)	Orta derece yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	Kınama Düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilemesi
1	Çok düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)	Güven kaybına dönüşmeyen bazı münferit durum veya olaylar	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

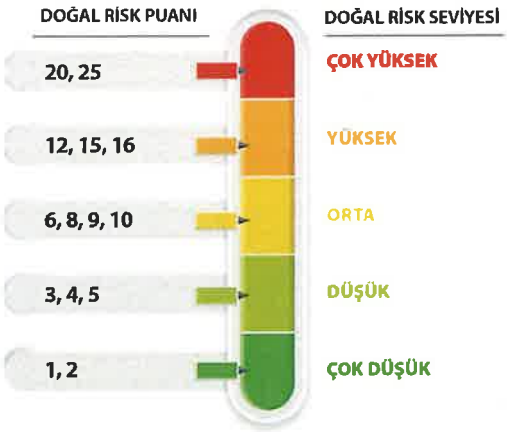
Tablo 4 – Etki Kriterleri

Belirlenen riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriter göz önünde bulundurularak o kriterin puanı esas alınacaktır.

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

Doğal risk seviyesi, İdare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenir.

Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.



Tablo 5 – Doğal Risk Seviyeleri

2.2.1.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risklerin doğru bir biçimde önceliklendirilmesi için, risk seviyeleri belirlenirken İdare tarafından maruz kalınabilecek risklere yönelik olarak yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı da değerlendirilmelidir. Mevcut risk yönetimi faaliyetleri İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklere yönelik İdare bünyesinde halihazırda uygulanan faaliyetlerdir.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KISMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 6 – Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması

Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için İdare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık
Artık Risk Seviyesi	Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

Doğal risk ve artık risk seviyesinin ayrı ayrı hesaplanması İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği konusunda bilgi sağlar.

Tablo 7'de doğal risk seviyesi ve mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek hesaplanan artık risk seviyeleri sınıflandırmasına yer verilmiştir:

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20 <= Risk Puanı <= 25	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	12 <= Risk Puanı < 20	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	6 <= Risk Puanı < 12	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	3 <= Risk Puanı < 6	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı < 3	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Tablo 7 – Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

Yapılan risk değerlendirme çalışmalarında katılımcılar tarafından, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin etki ve olasılık puanları önce bireysel olarak değerlendirilir. İlgili etki ve olasılık puanları üzerinden risklerin doğal risk puanları hesaplanır ve katılımcılar ile çıktı halinde paylaşılan Bireysel Risk Değerlendirme Formuna (Ek–3) yazılır. Katılımcılar tarafından yapılan bu değerlendirmeler konsolide edilerek bilgisayar ortamında Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek–2) yer alan Katılımcı Değerlendirmeleri alanlarına kaydedilir. Bu esnada, bir riske yönelik farklı katılımcılar tarafından belirlenen etki ve olasılık değerlerinin ağırlıklı ortalaması dikkate alınır. Sonrasında ilgili risklere ilişkin idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik puanlamaları grup olarak değerlendirilerek risklerin artık risk seviyeleri belirlenir.

Değerlendirilen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik seviyeleri ile artık risk seviyeleri Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

Hesaplanan doğal risk seviyelerinin izleyen yılda tekrar hesaplanmasına ilişkin değerlendirme İKİYK tarafından yapılır ve İdarenin ihtiyaç duyması halinde doğal risk seviyesi izleyen yılda yeniden hesaplanır. Artık risk seviyesi ise altı aylık periyotlarda yılda en az 2 defa gözden geçirilmelidir.

2.2.2 Risklerin Önceliklendirilmesi

Öncelikli risklerin tespiti, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasına yönelik güvencenin artırılması ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması açısından önem taşımaktadır. Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetleri göz önünde bulundurularak ulaşılan artık risk seviyeleri üzerinden riskler önceliklendirmeye tabi tutulur.

2.2.3 Öncü Risk Göstergelerinin Belirlenmesi

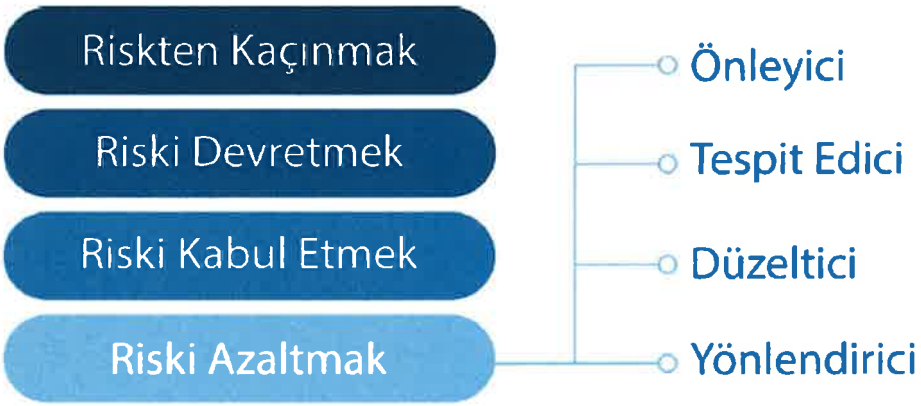
Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenecektir. Öncü risk göstergeleri, İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar.

Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Diğer risk seviyeleri için öncü risklerin belirlenmesi İdarenin takdirindedir.

2.2.4 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risk evreninin ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin değerlendirilip önceliklendirilmesinden sonraki adım riske yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. İdare bu aşamada, risk iştahı başta olmak üzere fayda/maliyet gibi diğer faktörleri de göz önünde bulundurarak risklere yönelik kararlar alır.

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır (Şekil 1).



Şekil 1: Riske Yönelik Alınacak Kararlar

Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde İdarenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

Riski Devretmek: Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, İdare dışında diğer uzman kamu İdarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.

Riski Kabul Etmek: Riskin gerçekleşmesi halinde İdarenin karşılaşabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.

Riski Azaltmak: Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

2.2.5 Risklerin Kayıt Altına Alınması

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, İdare tarafından stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken ve risklere yönelik kararlar belirlenirken Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-2) kullanılır.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu yılda en az 2 defa olmak üzere periyodik olarak gözden geçirilerek gerektiğinde güncellenir. Yeni belirlenen, değişen veya güncelliğini yitiren riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden takip edilir.

2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

2.3.1 Risklerin İzlenmesi

Kurumsal risk yönetiminin uygulanmasından nihai olarak Üst Yönetici sorumludur; ancak tüm çalışanlar kendi yetki alanlarında risk yönetiminden yükümlüdür.

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Sürekli İzleme

Birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlar tarafından yürütülen günlük faaliyetlerin ve işlemlerin takibidir.

a) Risk tanımlarının doğruluğu, yeterliliği, etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliği izlenir.

b) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiği ile belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin zamanında uygulanması kontrol edilir.

c) Yeni risk tanımlamalarının yapılmasını, risk seviyelerinin uygun seviye ve periyotlarda gerçekleştirilmesini sağlar.

ç) Değişen süreçlere bağlı yeni, niteliği değişen, geçerliliğini yitiren veya gerçekleşen riskler, ilgili birim yöneticisi gözetiminde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına raporlanır.

Yönetim İzlemesi

Üst Yönetici, izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu (İKİYK), Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.

a) İKİYK: Yılda en az iki kez (Haziran ve Aralık) toplanarak süreçlerin etkililiğini ve risk durumunu değerlendirip Üst Yöneticiye raporlar.

b) Raporlama ve Araçlar: Riskler, *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu* ile *Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu* aracılığıyla takip edilir.

c) Belirlenen sürelerde Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlama yapılır.

ç) İRK gerekli gördüğü veya Üst Yöneticiye danışması gerektiği durumlarda Üst Yöneticiye raporlama yapar.

Bağımsız İzleme ve İnceleme

Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından yürütülür.

a) İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.

b) Yönetime risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda danışmanlık verebilir ancak riskleri fiilen yöneterek yönetim sorumluluğu üstlenemezler.

2.3.2 Risklerin Raporlanması

Kurumsal risk yönetiminde risklerin raporlanması; risk sahipliğinin desteklenmesi ve risk kültürünün yaygınlaştırılarak risklerin sistematik bir şekilde izlenmesi için önemli bir aşamadır. Bu kapsamda oluşturulan raporlama kapsamı ve periyodları Risk İzleme Tablosu (Ek-5) ve Risk Raporlama Tablosunda (Ek-6) tanımlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 Risk Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar

3.1.1 Üst Yönetici

Risk yönetim sisteminin nihai sahibidir ve sistemin bütünüyle işleyişinden sorumludur.

a) Kurumsal risk yönetiminin oluşturulmasını, uygulanmasını, izlenmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

b) Risk yönetim yapılarını kurar, rol ve sorumlulukları belirler ve personeli teşvik eder.

c) Stratejik hedefler doğrultusunda risk iştahını, risk takvimini ve Risk Strateji Belgesi'ni (RSB) onaylar.

ç) Kurul (İKİYK) ve Koordinatör (İRK) tarafından sunulan raporları değerlendirir, öneriler doğrultusunda geleceğe dair stratejik eylemler belirler.

d) İç Denetim Biriminden sistemin işleyişine dair makul güvence alır.

e) Kendisine sunulan raporları inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

f) Ortak risklerin yönetimi için diğer idarelerin üst yöneticileriyle koordinasyonu sağlar.

g) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

3.1.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu risk yönetim stratejilerini belirleyen ve süreci yönlendiren kuruldur.

a) Risk Strateji Belgesi taslağını, çalışma ekiplerinin rollerini ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek Üst Yöneticinin onayına sunar.

b) Kurumsal risk yönetimi takvimini oluşturur, Üst yöneticiye sunar, onaylanmasının ardından uygulanmasını sağlar.

c) Çalışanları risk yönetimi adımlarını uygulamaya ve risk çalıştayları yapmaya teşvik eder.

ç) İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarının değerlendirir.

d) Farklı birimlerin ortak risklerini değerlendirir ve İRK tarafından bildirilen önemli riskleri gündemine alır.

e) Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen riskleri gözden geçirir ve nihai hale getirir.

f) İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.

g) Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi için İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

ğ) Üst Yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından Üst Yöneticiye bildirilmesinden ve Üst Yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

h) Kurul yılda en az iki kez toplanarak Belediyenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Üst Yöneticiye raporlar.

ı) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

3.1.3 İç Denetim Birimi

İç Denetim Biriminin görev ve yetkileri şunlardır;

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Üst Yönetici'ye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) İdarede Risk Yönetim Sürecinin kurulması, yürütülmesi ve geliştirilmesine destek olmak üzere gerektiğinde danışmanlık hizmeti verir.

c) Yapmış olduğu denetim faaliyetleri esnasında denetlenen birimin risk yönetim sürecini değerlendirerek öneriler sunar.

3.1.4 İdare Risk Koordinatörü (İRK)

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı İdare Risk Koordinatörü görevini yürütür.

a) Risk yönetiminin İdare genelinde uygulanmasından İKİYK'a ve Üst Yönetici'ye karşı sorumludur.

b) Risk Strateji Belgesini inceler ve yürürlüğe alınması için Kurula sunar.

c) Kurul görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin birim risk koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve İdarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

ç) Birimlerden gelen risklerden stratejik seviyede olanları İKİYK ve Üst Yönetici'ye sunar.

d) Karar aşamasında değerlendirilmesi gereken stratejik riskleri Üst Yöneticiye bildirir.

e) Diğer idarelerle ilişkili riskler ve ilave kontrol faaliyetlerinde koordinasyon için Üst Yöneticiyi bilgilendirir.

3.1.5 Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

İdare içindeki risk yönetimi çalışmalarının teknik ve idari merkezidir.

a) Risk Strateji Belgesini hazırlayarak İdare Risk Koordinatörüne sunar.

b) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine ederek gerekli teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

c) Risk yönetim faaliyetleri kapsamında birimler tarafından hazırlanan raporları konsolide eder.

ç) İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemlerde İKİYK'ye raporlar. İKİYK'nin ve İRK'nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

d) İdarede risk yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerini yürütür.

e) Risk yönetimine ilişkin İdarede iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

3.1.6 Birim Risk Koordinatörü (BRK)

a) Birimindeki risk faaliyetlerini Birim Yöneticisi Birim Risk Koordinatörü olarak yürütür.

b) Birimindeki kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirler ve İRK'ya bildirir.

c) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespitini koordine eder, rehberlik sağlar ve alt birim faaliyetleriyle eşleştirir.

ç) Biriminde, hedeflere ilişkin stratejik düzeyde ele alınması gereken riskleri belirleyip İRK'ye bildirir.

d) Risk kayıtlarını idare tarafından belirlenen periyotlarla (aylık, 3 aylık) gözden geçirir, ARK'lerden gelen verileri izler ve İRK'ye raporlar.

e) Risklerin iyi yönetildiğine dair kanıtları toplayarak İRK'ye sunar

f) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lere geri bildirim sağlar.

3.1.7 Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

Alt birimde görevli asil ve yedek risk koordinatörleri, birim risk koordinatörleri tarafından belirlenir. Alt birim risk koordinatörleri:

a) Alt birim düzeyinde risklerin tespitini, değerlendirilmesini, gözden geçirilmesini ve raporlanmasından sorumludur.

b) İlgili formları doldururlar, raporları üretirler ve BRK'ye gerekli bildirimlerde bulunurlar.

c) BRK tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

3.1.8 Çalışanlar

Risklerin ilk ortaya çıktığı noktadaki görevlilerdir.

a) Kendi görev alanlarındaki riskleri, yetkileri çerçevesinde yönetirler.

b) Görevleriyle ilgili risk değerlendirmeleri yaparak, önlem alınması gerekenleri üstlerine bildirirler.

c) Yeni ortaya çıkan veya değişen riskleri tanımlayarak risk yönetimi sürecine doğrudan katkıda bulunurlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği

İdare yöneticileri, çalışanlar ve risk yönetimi sürecinde görev alacak personelin yılda en az bir kez olmak üzere Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalık Eğitimleri ile Risk Belirleme ve Değerlendirme süreçlerine yönelik eğitimler alınması esastır.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi hazırlanmış olup İKİYK tarafından onaylanmak üzere ekte (EK-7) yer almaktadır.

Ekler:

EK – 1 Bireysel Risk Belirleme Formu

EK – 2 Risk Kayıt ve İlave RiskYönetim Faaliyeti Takip Formu

EK – 3 Bireysel Risk Değerlendirme Formu

EK – 4 Katılımcı Değerlendirmesi

EK – 5 Risk İzleme Tablosu

EK – 6 Risk Raporlama Tablosu

EK – 7 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Tablolar:

Tablo-1 Risk İştahı Seviyesi

Tablo-2 Etki Seviyeleri

Tablo-3 Olasılık Seviyeleri

Tablo-4 Etki Kriterleri

Tablo-5 Doğal Risk Seviyeleri

Tablo-6 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

Tablo-7 Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

Şekiller:

Şekil-1 Riske Yönelik Alınacak Kararlar

Kısaltmalar :

ARK : Alt Birim Risk Koordinatörü

BRK : Birim Risk Koordinatörü

ESKİ : Eskişehir Su ve Kanalizasyon İdaresi

İKİYK : İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İRK : İdare Risk Koordinatörü

ÖRG: Öncü Risk Göstergesi

PESTLE : İdareye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış etkenler belirlenmesine yönelik yapılan analizdir.

RSB: Risk Strateji Belgesi

SGDB : Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SWOT : İdarenin güçlü, zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir analizdir.

İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU (İKİYK)

Soner BOSTANCI
Genel Müdür Yardımcısı
(İKİYK Başkanı)

Didem AYDINMAKİNA TEZİÇ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
(İKİYK Üye)

Hüseyin KAYA
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı
(İKİYK Üye)

Ebru DÜZ OLGUNCAN
Ticaret İşleri Dairesi Başkanı
(İKİYK Üye)

Aylin YEŞİL
Bilgi İşlem Dairesi Başkanı
(İKİYK Üye)

*** ESKİ Genel Müdürlüğü Risk Strateji Belgesi .../.../2026 tarihinde İKİYK Üyeleri tarafından onaylanmıştır.**

Ek-1

BİREYSEL RİSK BELİRLEME FORMU

Stratejik Amaç

SA1. *Stratejik amaç yazılır.*

Stratejik Hedef

SH1. *Stratejik hedef yazılır.*

Risk İştahı Seviyesi	
Risk Kapasitesi	*Yüksek risk iştahına sahip hedefler için ihtiyari olarak risk kapasitesi bu alanda tanımlanır. Tanımlanmadığı durumlarda ilgili alan boş bırakılır.*

Stratejiler

1.1. *Stratejik hedefle ilgili 1. strateji yazılır.*

1.2. *Stratejik hedefle ilgili 2. strateji yazılır.*

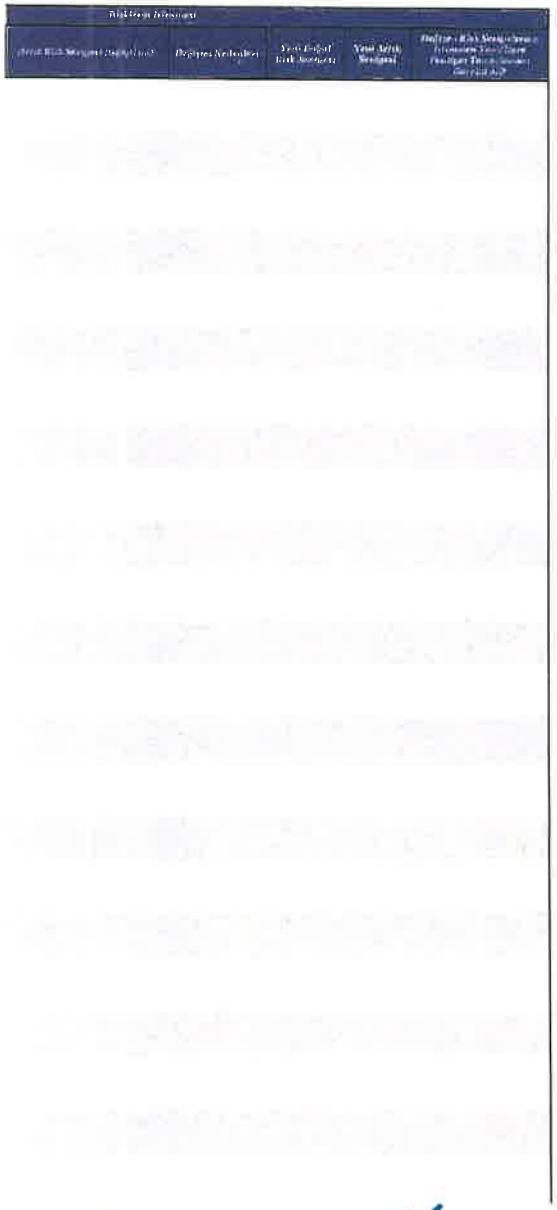
1.3. *Stratejik hedefle ilgili 3. strateji yazılır.*

Risk No	Risk Evreni	Risk Tanımı (Ana Kök Neden ve Etkiyi İçerecek Şekilde)	Alt Kök Nedenler	Varsa İlgili Fırsatlar

EK-2

RİSK KAYIT VE İLAVE RİSK YÖNETİM FAALİYETİ TAKİP FORMU

Stratejik Amaç ve Hedefler				Risklerin Belirlenmesi								Risklerin Değerlendirilmesi							
Stratejik Amaç No	Stratejik Amaç Tanımı	Stratejik Hedef No	Stratejik Hedef Tanımı	Risk No	Risk Güncellik Durumu	Risk Tanımı	Risk Tanımını [illegible]	Alt Risk Nedenleri	Varsa İlgili Paydaşlar	Risk Sahibi	Belirlenme Tarihi	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Seviyesi	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Yeterliliği	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Yeterlilik [illegible]	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri [illegible]
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	
					Seçiniz												Seçiniz	YANLIŞ	



EK-3

BİREYSEL RİSK DEĞERLENDİRME FORMU

Risklerin Değerlendirilmesi										
Sıra No	Stratejik Hedef	Risk No	Risk Evreni	Risk İştahı	Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Alt Kök Nedenler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Seviyesi
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

EK-4

Katılımcı Değerlendirmeleri

Etki Seviyesi

Soru No	Soru Kısa	Değerlendirme Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1																																										
2																																										
3																																										
4																																										
5																																										
6																																										
7																																										
8																																										
9																																										
10																																										
11																																										
12																																										
13																																										
14																																										
15																																										
16																																										
17																																										
18																																										
19																																										
20																																										
21																																										
22																																										
23																																										
24																																										
25																																										
26																																										
27																																										
28																																										
29																																										
30																																										

Olasılık Seviyesi

Soru No	Soru Kısa	Değerlendirme Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1																																										
2																																										
3																																										
4																																										
5																																										
6																																										
7																																										
8																																										
9																																										
10																																										
11																																										
12																																										
13																																										
14																																										
15																																										
16																																										
17																																										
18																																										
19																																										
20																																										
21																																										
22																																										
23																																										
24																																										
25																																										
26																																										
27																																										
28																																										
29																																										
30																																										

EK-5

RİSK İZLEME TABLOSU

İZLEME SEVİYESİ	KAPSAMI	İZLEME PERİYODU	İZLEME SORUMLULARI	DOKÜMAN ADI
Sürekli İzleme	Yeni Stratejik Riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Değişen Stratejik Riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Geçerliliğini Yitiren Stratejik Riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen Stratejik Riskler (Kritik Önemde Olanlar İçin)	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen Stratejik Riskler	6 Aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Azaltılan ve Devredilen Stratejik Riskler	6 Aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Kabul Edilen Stratejik Riskler (Çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır)	7 Aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri) -Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler -Doğal risk seviyesi Çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/Orta seviyeye indirilen stratejik riskler -Etkisi Çok yüksek stratejik riskler	6 Aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler & Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	İç Kontrol Çalışmaları Kapsamında Alt Risk Kategorilerinde Tanımlı Faaliyet Riskleri	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
Yönetim İzlemesi	Risk Yönetim Uygulamaları ve Risklerin İzlenmesi	6 Aylık	Üst Yönetici	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu
Bağımsız İzleme ve İnceleme	Risk Yönetim Uygulamaların İncelenmesi	Denetim Takvimi	İç Denetim Birimi	Denetim Raporları

EK-6

RİSK RAPORLAMA TABLOSU					
RAPOR/ DOKÜMAN	**RAPORLAMA TÜRÜ**	**İZLEME SEVİYESİ**	**RAPORLAMA SIKLIĞI**	**RAPORU HAZIRLAYAN**	**RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ**
Faaliyet Raporu	**İç ve Dış Raporlama**	**İkinci Seviye**	**Yıllık**	**Birim Yöneticileri**	**Üst Yönetici**
Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni risk oluştuğunda Risk değiştiğinde Risk gerçekleştiğinde Risk geçerliliğini yitirdiğinde	Tüm çalışanlar Birim Yöneticileri Birim Risk Koordinatörü	İKİYK
Öncü Risk Göstergeleri	**İç Raporlama**	**İkinci Seviye**	**Ek-12'de belirtilen sıklıkta**	**Birim Yöneticileri**	**İKİYK**
İlave RY Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	3 aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK
Ek-12'nin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi *(Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)*	**İç Raporlama**	**İkinci Seviye**	**6 aylık**	**Birim Yöneticileri**	**İKİYK**

EK-7

ESKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ
2026