

RİSK STRATEJİ BELGESİ



STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

MART 2026

1.1 Amaç	5
1.2 Kapsam	5
1.3 Öncelikli Risk Alanları	5
İKİNCİ BÖLÜM	5
2.1. Risklerin Belirlenmesi	5
2.1.1. Risk Evreni	5
2.2. Risklerin Değerlendirilmesi	6
2.2.1. Risk Etki Kriterleri	6
2.2.2. Risk İştahı Düzeyinin Belirlenmesi	6
2.2.3. Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	7
2.2.3.1. Riskten Kaçınmak	7
2.2.3.2. Riski Devretmek	7
2.2.3.3. Riski Kabul Etmek	7
2.2.3.4. Riski Azaltmak	7
2.2.4. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	8
2.2.5. Risk Eylem Planının Hazırlanması ve Uygulamaya Alınması	8
2.3. Risklerin İzlemesi Ve Raporlanması	8
2.3.1 Risk İzleme Kapsamı	8
2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı	9
2.3.3. Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması	9
2.3.4. Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması	9
2.3.5. İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması	9
2.3.6. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve	10
Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	10
2.3.7. Risk Eylem Planlarının İzlenmesi ve Raporlanması	10
2.3.8. Risklerin Kayıt Altına Alınması	10
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	10
3.1. Rol ve Sorumluluklar	10
3.1.1. Üst Yönetici	10
3.1.2. Kurul	11
3.1.3. İç Denetim Birimi	12
3.1.4. İdare Risk Koordinatörü	12
3.1.5. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	12
3.1.6. Birim Risk Koordinatörü	12

3.1.7. Alt Birim Risk Koordinatörü	13
3.1.8. Çalışanlar	14
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	14
4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği	14
4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	14
EKLER	14
TABLolar	14

KISALTMALAR ve TANIMLAR

ARK: Alt Birim Risk Koordinatörü

BRK : Birim Risk Koordinatörü

GZFT: Güçlü ve Zayıf Alanlar ile Fırsat ve Tehditler

MUSKİ: Muğla Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü

İKİYK: İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu

ÖRG: Öncü Risk Göstergesi

İRK : İdare Risk Koordinatörü

RSB: Risk Strateji Belgesi

SGB: Strateji Geliştirme Birimi

Alt birim: MUSKİ Daire Başkanlıkları için bağlı şube müdürlükleri, diğer birimler için bağlı alt birimler,

Artık Risk Seviyesi: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesi,

Belge: Muğla Su ve Kanalizasyon İdaresi Risk Strateji Belgesi,

Birim: MUSKİ teşkilat şemasında yer alan harcama birimleri,

Dış riskler: MUSKİ' nin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri, **Doğal**

Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesi,

Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda MUSKİ üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçlar,

Harcama birimi: MUSKİ bütçesinde ödenek tahsis edilen birimi,

Harcama yetkilisi: Her bir harcama biriminin en üst düzey yöneticisi,

İç Kontrol Eylem Planı: Kamu İç Kontrol Standartlarını MUSKİ' de yerleştirmek üzere hazırlanan plan,

İç Riskler: MUSKİ tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Riske yönelik alınacak kararlar kapsamında riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetleri,

Kurul: MUSKİ İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu,

Olasılık: Risklerin belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumu,

Öncü Risk Göstergesi: MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerine işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan gösterge,

Risk: MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurları, koşulları, durumları ya da olayları,

Risk Evreni: MUSKİ' ye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorileri,

Risk Eylem Planı: Risklerin etkisini azaltmak veya riskleri kabul edilebilir seviyeye indirmek için belirlenen eylemlerin, tamamlanma tarihlerinin, sorumlu birimlerin yer aldığı plan,

Risk İştahı: MUSKİ' nin faaliyetlerini sürdürürken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini diğer bir ifade ile risk alma istekliliği,

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu: Riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken ve MUSKİ' nin risklere yönelik alacağı kararlar belirlenirken kullanılan form,

Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belge,

Risk Yönetim Faaliyetleri: Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risk eylem planlarının hazırlanması, risklerin izlenmesi ve raporlanması şeklinde özetlenebilecek faaliyetleri,

Üst Yönetici: Muğla Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürü,

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

Bu Belge, MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını, faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynaklarının korunmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek riskleri belirlemek, değerlendirmek ve etkilerini azaltmak üzere, sistematik bir yaklaşım geliştirerek söz konusu riskleri etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

1.2 Kapsam

Bu Belge, kurumsal risk yönetimi döngüsü çerçevesinde risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik faaliyetleri kapsar.

1.3 Öncelikli Risk Alanları

İdarenin görev alanı kapsamında; içme, kullanma ve endüstri suyu hizmetleri, kullanılmış sular ile yağmur suyu hizmetleri, altyapı, abone, çevre ve kaynak yönetimi, mali yönetim, bilişim, teknoloji başta olmak üzere MUSKİ' nin tüm faaliyet alanları öncelikli risk alanları olarak belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan risk belirleme çalışmaları ile amaçlanan kurumsal hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek ve MUSKİ faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklere ilişkin nedenlere odaklanarak bir envanter oluşturmaktır.

Riskler, birimin görev ve çalışma yönergesinde tanımlanmış faaliyetler göz önünde bulundurularak stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi doğrultusunda belirlenir.

2.1.1 Risk Evreni

Risk evreninin belirlenmesindeki amaç, idarenin odaklanacağı alanların tespit edilmesi, potansiyel risk kaynaklarının gözden kaçırılmaması ve risklerin nasıl takip edileceğinin belirlenmesinin sağlanmasıdır.

Risk Evreni, “Dış Riskler ve İç Riskler” olarak sınıflandırılır.

İç riskler, MUSKİ' nin faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.

Dış Riskler, MUSKİ' nin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.

İç ve Dış Riskler, temel olarak aşağıda yer alan alt kategorilerde değerlendirilir:

Finansal Riskler: MUSKİ' nin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

İtibar Riskleri: MUSKİ' ye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir.

Operasyonel Riskler: MUSKİ' nin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.

Proje Riskleri: MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

Stratejik Riskler: MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir.

Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve MUSKİ' nin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

Uyum Riskleri: MUSKİ' nin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Risk değerlendirme çalışmaları; risklerin ortaya çıkmasına neden olabilecek unsurları dikkate alarak risk seviyelerinin belirlenmesi ve belirlenen seviyeler üzerinden risklerin önceliklendirilmesi amacıyla yürütülür.

Risk seviyesinin hesaplanmasında iki temel unsur esas alınır: **etki** ve **olasılık**. **Etki**, risk gerçekleştiğinde MUSKİ' nin amaç, hedef, faaliyet ve süreçleri üzerinde ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz sonuçların büyüklüğünü ifade eder.

Olasılık ise risk oluşturan olayın belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme ihtimalidir.

Risklerin değerlendirilmesinde; etki ve olasılık seviyeleri birlikte ele alınarak riskin toplam seviyesi hesaplanır. Bu değerlendirmede ayrıca MUSKİ' nin mevcut risk kontrol faaliyetlerinin yeterliliği ve etkinliği de dikkate alınır.

Etki ve olasılık değerlendirmelerinde **beşli ölçek** kullanılır.

- **Etki:** Çok düşük, düşük, orta, yüksek, çok yüksek
- **Olasılık:** Çok zayıf, zayıf, olası, yüksek olasılık, neredeyse kesin

Etki ve olasılık ölçütlerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar Tablo-1 ve Tablo-2 de sunulmuştur.

2.2.1 Risk Etki Kriterleri

Etki değerlendirmesinde riskler; finansal, operasyonel, itibar, uyum ve stratejik etki kriterleriyle ele alınır. Belirlenen bir riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriter göz önünde bulundurulmalı ve o kriterin puanı esas alınmalıdır.

Risk etki kriterlerine ilişkin detaylı bilgilere Tablo-3 içerisinde yer verilmiştir.

2.2.2 Risk İştahı Düzeyinin Belirlenmesi

Risk iştahı (risk alma istekliliği), MUSKİ' nin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir.

Birimlerin sorumluluğundaki faaliyetler yürütülürken stratejik hedefler doğrultusunda hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini tespit etmek üzere risk iştahı, Üst Yönetici tarafından hedef bazında belirlenir. MUSKİ' de risk iştahı; **düşük**, **orta** ve **yüksek** olmak üzere üç seviyede belirlenir.

Risk iştah düzeylerine ilişkin detaylı bilgilere Tablo-7 içerisinde yer verilmiştir.

2.2.3 Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk değerlendirme çalışmaları sonucunda yüksek seviyeli risklerin etki ve olasılıklarını azaltmaya yönelik kararlar alınır.

MUSKİ kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanmak amacıyla kaynak kısıtları dikkate alınarak hangi risklerin yönetimine odaklanılacağı tespit edilir.

Risklere yönelik kararlar alınırken fayda maliyet ilişkisi göz önünde bulundurulur. Riski azaltmak için katlanılan maliyetin, riskin yaratacağı olumsuz etkiden düşük olması esastır.

Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesine ilişkin detaylı bilgilere Tablo-8 içerisinde yer verilmiştir.

2.2.3.1 Riskten Kaçınmak

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

2.2.3.2 Riski Devretmek

Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, MUSKİ dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere devredilmesidir.

2.2.3.3 Riski Kabul Etmek

Riskin gerçekleşmesi halinde MUSKİ' nin karşılaşabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.

Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabileceği değerlendirilen tehdit, MUSKİ' nin risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir seviyede ise MUSKİ açısından ilave maliyetler anlamına gelen risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması yerine, riskin kabul edilmesi tercih edilebilir.

2.2.3.4 Riski Azaltmak

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

Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılır:

Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri: Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir.

Önleyici risk yönetimi faaliyetleri: İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir.

Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir.

Düzeltilici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir.

İlave risk yönetimi faaliyetleri uygulandıktan sonra artık risk, idare için kabul edilebilir bir seviyede ise ilgili risk için yeniden ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmesine gerek olmayıp, riskin izlenmesi yeterli olacaktır. İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerine rağmen hesaplanan artık risk hala kabul edilebilir seviyede değilse, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulamaya alınması gerekir.

2.2.4 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

MUSKİ' nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergelerdir.

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir.

Artık risk seviyesi sınıflandırmalarına ilişkin detaylı bilgilere Tablo-6 içerisinde yer verilmiştir.

2.2.5 Risk Eylem Planının Hazırlanması ve Uygulamaya Alınması

Risklere yönelik alınacak kararlar belirlendikten sonra, söz konusu kararların hayata geçirilmesi ve takip edilebilmesi için birim bazında, risk eylem planı hazırlanır ve uygulamaya alınır.

Risk eylem planında belirlenen hususlar maliyetleri bakımından birimin bütçe ve yatırım programı hazırlık sürecinde dikkate alınır.

Risk eylem planında belirlenen hususlara ilişkin olarak, yapılacak iş, işin tahmini maliyeti, sorumlusu, tahmini tamamlanma tarihi gibi başlıklara yer verilir.

2.3 Risklerin İzlemesi ve Raporlanması

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

Risklerin izlenmesi, kurumsal risk yönetim yaklaşımının işlerliği ve sürdürülebilirliği ile MUSKİ' nin hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemlidir. Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterir ve yeni riskler ortaya çıkar.

Riskler izlenirken değişen yönetim ve süreç yapısı, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ekonomik gelişmeler gibi ana değişim faktörler dikkate alınır. Yeni riskler, değişen riskler, geçerliliğini yitiren riskler, azaltılan ve devredilen riskler, kabul edilen riskler, gerçekleşen riskler, çok yüksek, yüksek, orta ve düşük seviyeli riskler, doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek riskler, etkisi çok yüksek riskler” ana değişim faktörleri dikkate alınarak takip edilir ve izlenir.

İzleme, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu, yılda iki kez gözden geçirilerek güncellenir ve izleme süreci Haziran ve Aralık aylarında gerçekleştirilen İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu toplantıları ile yapılır.

2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı

Risklerin raporlanması, risk kültürünün yaygınlaştırılarak risklerin sistematik bir şekilde izlenmesi için önemlidir.

Yıllık faaliyet raporunda gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin özet bilgilere yer verilir ve Tablo-9'da gösterilen asgari raporlama gereklilikleri doğrultusunda, idare ihtiyaçlarına göre Risk Strateji Belgesinde belirlenen sayı ve sıklıkta raporlamalar yapılabilir.

2.3.3 Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması

Birimin iş yapış şeklinin, süreçlerinin, kullandığı teknolojinin veya tabii olduğu mevzuatın değişmesi gibi nedenler sonucu yeni risklerin ortaya çıkması veya var olan risklerin geçerliliğini yitirmesi durumunda, söz konusu yeni ve değişen riskler ivedilikle ilgili çalışanlar tarafından belirlenir, değerlendirilir ve risk koordinatörlerine raporlanır.

Risk koordinatörleri tarafından uygun bulunan yeni veya değişen risk önerileri, Ek1'de yer alan *Anlık Bildirim Formu* aracılığıyla kayıt altına alınarak idare risk koordinatörüne bildirilir. Yeni, değişen, gerçekleşen ya da geçerliliğini yitiren tüm risklere ilişkin bilgiler, güncellenmek suretiyle *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna* işlenir.

2.3.4 Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması

Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergeler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden güncellenir, takip edilir ve Üst Yönetime raporlanır.

Revizyon ihtiyacı İdare Risk Koordinatörü ve Birim Risk Koordinatörü tarafından değerlendirilir, gerekli değişiklikler ilgili birim yöneticileri tarafından gerçekleştirilir.

İlgili raporlama; Öncü Risk Göstergesi' nin sonuçlarını, Öncü Risk Göstergesi hedefinden sapma olup olmadığını ve ne kadarlık bir sapma olduğunu, mevcut sapma nedenlerini, sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini, gerçekleştirilecek ise bu faaliyetin ayrıntılarını ve tarihini içerek şekilde yapılır.

2.3.5 İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması

Riske yönelik alınacak kararın riski azaltmak olması durumunda riske yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır, bu ilave risk yönetimi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumlu birimler ve yerine getirileceği tarih belirlenir.

İlave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu birim risk koordinatörleri tarafından takip edilir ve sonuçları altı aylık dönemlerde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına raporlanır.

2.3.6 Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Takip Formu, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının birimleri bilgilendirmesi ve birimlerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi suretiyle yılda iki kez gözden geçirilir. Gözden geçirme sonucunda ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisinde gerekli düzenlemeler yapılır.

Ayrıca süreç boyunca tespit edilen iyileştirme noktaları raporlanır. Güncellenen bilgiler Kurul'a "Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu" olarak sunulur.

2.3.7 Risk Eylem Planlarının İzlenmesi ve Raporlanması

Risk eylem planlarının gerçekleşme durumları birimler tarafından her yıl Haziran ve Aralık ayları sonu itibarıyla Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına raporlanır.

Birim düzeyinde yapılan raporlamalar Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Risk Eylem Planı dahilinde altı aylık raporlama dönemlerinde izlenir.

Çok yüksek ve yüksek seviyeli risklere yönelik tanımlanan eylemlerin gerçekleştirilememesi veya eylem tarihlerinin ertelenmesi durumunda ilgili riskler Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından Kurul'un bilgisine sunulur.

2.3.8 Risklerin Kayıt Altına Alınması

Bu Belge'de tanımlanan risk yönetim faaliyetleri Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından belirlenen ve Kurul tarafından uygun görülen iş süreçleri doğrultusunda /manuel elektronik ortamda yürütülür, risk çalışmalarına ilişkin kayıtlar ve envanterler MUSKİ arşivlerinde/sunucularında muhafaza altına alınır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 Rol ve Sorumluluklar

3.1.1 Üst Yönetici

Üst Yönetici kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması hususunda MUSKİ' nin en üst düzey yetkilisi konumundadır. Risk yönetimi çerçevesinde Üst Yönetici:

- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,
- İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,

- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik RSB' de belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun altı aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

3.1.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

Risk yönetimi çerçevesinde Kurul:

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk istahlarının değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,

- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

3.1.3 İç Denetim Birimi

Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Üst Yöneticiye ilgili mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

3.1.4 İdare Risk Koordinatörü (İRK)

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı İdare Risk Koordinatörü görevini yürütür. İdare Risk Koordinatörü, MUSKİ' nin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda Kurula ve Üst Yöneticiye karşı sorumludur.

Risk yönetimi konusunda İdare Risk Koordinatörü;

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İKİYK ve üst yöneticiye sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

3.1.5 Birim Risk Koordinatörü (BRK)

Risk yönetimi konusunda birim risk koordinatörleri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK' ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK' ye raporlanmasından,

- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

3.1.6 Alt Birim Risk Koordinatörü

Alt birim risk koordinatörleri, birim risk koordinatörleri tarafından belirlenir. Her bir alt birim için, o alt birimde görevli, bir asil bir de yedek risk koordinatörü belirlenir.

Risk yönetimi konusunda alt birim risk koordinatörleri;

- Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesinin koordine edilmesinden,
- İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen risklerin, risk puanı değişenlerinin ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğinin BRK' nın belirlediği periyotlarla BRK' ya raporlanmasından,
- İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

3.1.7 Birim Yöneticileri

Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK' ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK' ya raporlanmasından,
- Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ekindeki Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-12) güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

3.1.8 Strateji Geliştirme Birimi

Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,

- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- Birimlerde iç kontrol çalıştayları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,

- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesinden,
- Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ekindeki Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-12) gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun RSB’ de belirlenen periyotlarla İKİYK’ ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK’ ya sunulmasından sorumludur

3.1.9 Çalışanlar

MUSKİ’ nin her bir çalışanı, görev alanı çerçevesinde risk yönetim süreçlerinden sorumludur.

Risk yönetimi konusunda çalışanlar:

- a) Görev alanlarındaki riskleri, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetirler.
- b) İlgili formları doldururlar, raporları üretirler ve gerekli bildirimlerde bulunurlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği

MUSKİ yönetici ve çalışanlarına yönelik olarak Ek-2’de yer alan Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takviminde belirtilen tarihlerde “Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri” konulu eğitim düzenlenir.

Eğitim; risk yönetimi temel prensipleri, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, izleme ve raporlama süreçlerine yönelik faaliyetler ile risk yönetiminde rol ve sorumluluklara ilişkin konuları kapsar.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi hazırlanır ve Kurulun onayına sunulur. Takvim bu belge ekinde muhafaza edilir.

EKLER

Ek-1 Anlık Bildirim Formu

Ek-2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

TABLolar

Tablo 1: Olasılık 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 imkansız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Tablo 2: Etki Seviyeleri

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerden 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 3 : Etki Kriterleri

ETKİ P.	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 bazı başarısızlıklar yaşanması.
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; 6saat)	Orta derece yaptırımlar. Bazı hakların kaybedilmesi.	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşanması.
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 etkilenmesi.
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.
--	--	--	--	--	---------------------

NOT: Belirlenen riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriter göz önünde bulundurulmalı ve o kriterin puanı esas alınmalıdır.

Tablo 4: Doğal Risk Seviyeleri

DOĞAL RİSK PUANI	DOĞAL RİSK KATEGORİSİ
20, 25	ÇOK YÜKSEK
12, 15, 16	YÜKSEK
6, 8, 9, 10	ORTA
3, 4, 5	DÜŞÜK
1, 2	ÇOK DÜŞÜK

NOT: Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.

Tablo 5: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesindeki riskin olasılığını (önleyici risk yönetim 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.

KİSMEN 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 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: Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	$20 \leq \text{Risk Puanı} \leq 25$	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	$12 \leq \text{Risk Puanı} < 20$	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.

NOT: Yeterlilik durumları değerlendirilen risk yönetimi faaliyetleri üzerinden belirlenen katsayılar ile doğal risk puanları çarpılarak artık risk puanları hesaplanır.

Tablo 7: Atık Risk Seviyeleri ve Risk İştahının Birlikte Değerlendirilmesi

DERECE	RİSK İŞTAHI	AÇIKLAMA
3	Yüksek	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin yüksek olması (Örneğin; sağlık hizmetinin ertelenemez olmasına bağlı olarak hastaneler tarafından her koşulda etkin sağlık hizmeti sunma hedefine yönelik risk alma iştahının yüksek olarak belirlenmesi)
2	Orta	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin orta seviyede olması (Örneğin; Kurumsal kapasiteyi arttırmaya ilişkin hedefler kapsamında personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik risk iştahının orta düzeyde belirlenmesi)
1	Düşük	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin düşük olması (Örneğin; kamuoyunun gıda güvenirliliği konusunda hassasiyetinin yüksek olması sebebi ile Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın gıda güvenirliliğine yönelik hedefleri kapsamında risk iştahının düşük olarak belirlenmesi)

Tablo 8: Karar Belirleme Tablosu

RİSK İŞTAHI	ARTIK RİSK SEVİYESİ	RİSKLERE YÖNELİK KARAR BELİRLEME
YÜKSEK	20-25	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	12-19	Riskleri İzle, Gerekirse İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştir
	6-11	Riskleri Kabul et ve izle
	3-6	Riskleri Kabul et ve izle
	1-3	Riskleri Kabul et ve izle
ORTA	20-25	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	12-19	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	6-12	Riskleri İzle, Gerekirse İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştir
	3-6	Riskleri Kabul et ve izle
	1-3	Riskleri Kabul et ve izle
DÜŞÜK	20-25	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	12-19	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	6-12	Riskleri Yönet, İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Gerçekleştir ve İzle
	3-6	Riskleri İzle, Gerekirse İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştir
	1-3	Riskleri Kabul et ve izle

Tablo 9: Örnek Risk Raporlamaları Tablosu

RAPOR/ DÖKÜMAN	RAPORLAMA TÜRÜ	İZLEME SEVİYESİ	RAPORLAMA SIKLIĞI	RAPORU HAZIRLAYAN	RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ
Faaliyet Raporu	İç Raporlama Dış Raporlama	İkinci Seviye	Yıllık	Birim Yöneticileri	Üst Yönetici

Sürekli İzleme Sonucu Tespit edilen, Yeni Değişen Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni Risk Oluştığında Risk Değiştiğinde Risk Gerçekleştiğinde Risk Geçerliliğini Yitirdiğinde	Tüm Çalışanlar Birim Yöneticileri Birim Risk Koordinatörü	İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu
Öncü Risk Göstergeleri	İç Raporlama	İkinci Seviye	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda Belirtilen Sıklıkta	Birim Yöneticileri	İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu
Risk Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	3 Aylık	Birim Yöneticileri	İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu

EK-1: Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

Aşağıda detayları yer alan yeni bir risk tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederim.	
Stratejik Amaç No.	Stratejik Amaç
Stratejik Hedef No.	Stratejik Hedef
Risk Tanımı	
Risk Evreni	

Ana Kök Neden (Alt Kök Nedenler)
Riskin Fırsat Boyutu (Var ise)
Bildirimi Gerçekleştiren Birim/Daire: Unvan: Ad ve Soyadı: Bildirim Tarihi: İmza:

EK-2

RİSK BELİRLEME FORMU
Stratejik Amaç

SA1. Stratejik amaç yazılır.

Stratejik Hedef

SH1. Stratejik hedef yazılır.

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

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

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ 2026

OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Eylem Planlarının Gözden Geçirilmesi. Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun Hazırlanması/ Güncellenmesi. İzleme Toplantısının Gerçekleştirilmesi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Evlem Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri Konulu Eğitim Programı Düzenlenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Anketinin Yapılması ve Sonuçların Analiz Edilmesi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nin Hazırlanması. Risk Strateji Belgesi'nin Hazırlanması/ Güncellenmesi Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun Hazırlanması/ Güncellenmesi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi Risk Strateji Belgesi'nin Değerlendirilmesi ve Onaylanması



MUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

**Orhaniye Mah. Uğur Mumcu Bulvarı No:41 Menteşe/MUĞLA
185**

info@muski.gov.tr