

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontrollör
1	Etkin bir iç denetim/gözetim mekanizmasının olmaması	Süreçler üzerinde yeterli denetim olmaması/Periyodik denetimlerin yapılmaması Tespit edici kontrollerin geliştirilmemesi Denetim sonuçlarının raporlanmaması/aksiyonların takip edilmemesi	Senede bir kere Holding İç Denetim birimi denetim çalışmalarını Akfen Yenilenebilir bünyesinde gerçekleştirmektedir. İlgili süreçler sonucunda tüm bulgular Yönetim ile paylaşılmaktadır. P07-UYGUN OLMAYAN HİZMETE MÜDAHALE PROSEDÜRÜ- denetim sonuçları değerlendirilmeleri
2	Uzun vadeli planlamalar yapılmaması	Kurumun net bir stratejik planının olmaması Konjonktürel gelişmelere göre yatırım kararları veriliyor olması Yeniden yapılanmaya karşı önlem alınmaması	Kurumun dokümanite edilmiş stratejisi bulunmakta olup, tüm paydaşlarla ilgili planlamalar paylaşılmıştır. P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ-P05-S01-YENİDEN YAPILANMA SÜREÇ ŞEMASI
3	Etkin bir yönetim raporlama sisteminin olmaması	Raporlama sürecinde kullanılan bilginin güvenilir olmaması İştirak ve bağlı ortaklıklardan edinilecek bilgilere ilişkin standart bir paketin olmaması Bireysel yorgunluk / İnsan kaynağı yetersizliği Yönetim Raporlama sürecindeki prosedürün olmaması, rol ve sorumlulukların net belirlenmemiş olması Gerekli bilgi işlem alt yapısının olmaması İştirak ve bağlı ortaklıklardan anlık bilgi istenmesi ve zamanında bilgi edinilememesi	Gelen verilerin farklı iletişim kanallarıyla, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından teyit edilmesi. Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri
4	Etik değerlerin korunamaması	Yazılı etik değerlerin ve bu doğrultuda hazırlanmış politikaların bulunmaması Etik kültürün ve bilincinin oluşturulmaması İnsan haklarının, rüşvetin, bozulmaların ve diğer etik kuralların sağlanmadığının belirlenmemesi Etik kurallara uyumun sağlanamaması sonucu yaptırımların, disiplin cezalarının belirlenmemesi	Yazılı etik kuralları mevcuttur. POLİTİKALAR Yazılı etik kuralları mevcuttur. POLİTİKALAR Şikayet Süreci, Etik Hat Sistemi Disiplin Yönetmeliği ve Teşvik ve ceza sistemi talimatı
5	Sürdürülebilirlik/sürdürülebilir büyümenin sağlanamaması	Kurumsal stratejinin bulunmaması Yatırım planlamasının hatalı yapılması Kurumsal Yönetimin etkin şekilde gerçekleştirilmemesi İşleyen etkin bir Yönetim Kurulu yapısının bulunmaması Sorumluluklar/görev tanımları ile uygun yetki delegasyonunun yapılmaması Makroekonomik durum / Hükümetin özelleştirme politikasını değiştirmesi Uygulamada yetki ve sorumlulukların üst seviyede toplanmış olması İş konsantrasyonunun etkin yönetilmemesi (Belirli bir taşeronla, müşteriye, sektöre, gruba bağımlı olma) Risk iştahının azaltılması	Kurumsal strateji Holding Yönetim Kurulu seviyesinde mevcuttur. EBRD ve IFC ortaklığının getirdiği sorumluluklar dahilinde kurumsal stratejinin oluşması ve akabinde konuyla ilgili alınan tüm aksiyonların takip edilmesi adına hem etkin raporlama yapılmakta hem de kurulan komiteler gelişmeleri izlemektedir. Risk dağıtılmaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri NA
6	Süreçlerde standart işleyişin sağlanamaması	Yazılı görev tanımları, politika , prosedürlerin olmaması Ayrıştırılmış ve net belirlenmiş yetki ve sorumlulukların olmaması	2016 yılının başından itibaren şirket yapısındaki değişimler hem EBRD/IFC ortaklarının belirlediği mevzuata hem de şirket içi etkinliğin kullanımına göre şekillenmiştir. Genel Müdür seviyesinin altında oluşturulan 4 adet Genel Müdür Yardımcısı (İş Geliştirme/Operasyon/İnşaat/Finans) ve altındaki ekiplerin oluşumu tamamlanmış ve iş bölümleri yapılmıştır. Şirket bazında yapılanma çalışmalarının nihai haline gelmesi sonrasında 2018 yılının son çeyreği itibarıyla organizasyonel gelişim çalışmaları kapsamında görev tanımlarının gözden geçirilmesi ve güncellenmesi çalışmalarına başlanmıştır. Bu çerçevede Holding ve Enerji görev tanımlarına yönelik çalışmalar tamamlanmıştır. Halihazırda Performans Değerlendirme Sistemi satın alınmış olup söz konusu sistem kapsamında her bir departmanın görev tanımları, yapılan işler sistem içerisine kaydedilmeye başlanmıştır. Performans değerlendirme sistemi uygulamaya alınmıştır. Entegre Yönetim Sistemi Dokümantasyonu
7	İç ve dış suistimal riski	İç ve dış usulsüzlüklere yönelik kontrollerin olmaması Yazılılarda gerekli yetkilendirmenin yapılmaması Politika ve prosedürlerde yaptırımların tanımlanmaması Usulsüzlükleri bildirmeye yönelik ihbar mekanizmasının olmaması Personelin uzun süre izine çıkamaması/izinde şirket ile ilişkisinin kesilmemesi	Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri, Şikayet sistemi, Etik Hat Bkz. Holding Risk Envanteri
8	Arşivleme yapılmaması nedeniyle evrak kaybı	Arşivleme sisteminin olmaması Arşivleme sürecine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmemesi	2022 içerisinde canlı sisteme alınan Paperworks programı , belirtilen risken korunma konusunda yeterli olmaktadır.
9	Yetki belgelerinin sürelerinin dolması nedeniyle işlerin durması	Yetki belgelerinin sürelerinin takip edilmemesi	Sadece ilgili şirketler ile ilgilenecek Avukat atamaları yapılmıştır(Hukuk İşleri Kd. Uzmanları, İlgili personel Holding dahilinde İnşaat ve Enerji grubundan sorumluydu, buna ek olarak Holding kapsamında ek görevleri de olabiliyordu, artık sadece ilgili şirketler ile ilgiliniyorlar). Söz konusu Hukuk İşleri çalışanları yetki belgeleri/imza sirküleri/vekaletnamelerin takibinden sorumludur.
10	Fiyatlandırma stratejisinin hatalı belirlenmesi	Rekabet koşullarına ve serbest tüketici taleplerine uygun fiyatlandırmanın yapılmaması Uzun vadeli piyasa fiyatı tahmininin yanlış varsayımlara dayanması Fiyatlandırma esnekliğine sahip olunmaması	P19-Rekabet Prosedürü-Konuyla ilgili danışmanlarla çalışılmaktadır ve piyasa fiyatları ile ilgili gelişmeler günlük olarak santral üniteleri ile beraber yönetime raporlanmaktadır.
11	Varlıkların kaybı/yerine konamaması	Sigorta kapsamının optimum seviyede olmaması (kapsamın fazla veya eksik olması) Varlıkların uygun şekilde sigortalanmaması, poliçelerin zamanında yenilenmemesi Poliçe kapsamlarının zamanında güncellenmemesi (sözleşme bedelleri ile uyumlu olarak) Şartnamelerin uygun hazırlanmaması Yeterli analiz ve değerlendirmelerin yapılmadan sigorta yaptırılması Hasarın zamanında sigorta şirketlerine bildirilmemesi Fizibilite raporlarında belirtilen proje bedellerinin hatalı olması	Şirket bünyesinde IBS sigorta şirketi ile çalışılmaktadır. Sözleşmelerde oluşan bedel artışları Akfen Yenilenebilir tarafından IBS'ye bildirilmekte, verilen bilgi doğrultusunda poliçe bedelleri güncellenmektedir. Sözleşme bedelleri ve yükümlü tarafından sahada kullanılan makina ve personel listeleri IBS'ye bildirilmektedir. Verilen bilgiler doğrultusunda varlıklar sigortalanmakta ve poliçeler güncellenmektedir. Poliçe güncellemeleri IBS tarafından takip edilmekte olup sözleşme bedelleri Sözleşme Takibi ve Hukuki İşler Birimi tarafından IBS'ye bildirilmektedir. Durumla ilgili teknik birimlerin bilgilendirmesi sonucunda Sözleşmeler ve Hukuk İşler Birimi sigorta şirketi ile iletişime geçmekte ve durumu bildirmektedir. Fizibilite raporlarındaki bilgilerin ve varsayımların kontrolüne ilişkin danışman firmalardan destek alınmaktadır.
12	Hakediş ödemelerinin hatalı yapılması	Onay mekanizmasının yetersizliği Faturasız ödeme yapılması Hesaplama hatalarının yapılması ve tespit edilememesi Birimler arası koordinasyon eksikliği	Onaylı olmayan hakedişlerin ödemesi gerçekleştirilmemektedir. Hakediş bedelleri düzenli olarak kontrol edilmektedir. Hakediş tutarlarının sözleşmede belirtilen tutar ile karşılaştırılarak ödenmektedir.
13	Müşavirlere zamanında ve doğru bilgi iletilmemesi nedeniyle kreditorlerin hatalı bilgilendirilmesi	Birimler arası koordinasyon eksikliği Birimlerden hatalı bilgi gelmesi	Hem SAP entegrasyonu hem de Paperworks sistemi birimler arası koordinasyon etkinliğini arttırmıştır. Hem SAP entegrasyonu hem de Paperworks sistemi birimler arası koordinasyon etkinliğini arttırmıştır.
14	İhale dokümanlarının hatalı oluşturulması	Süreçe ilişkin prosedür bulunmaması Kontrol eksikliği	Müşavirler tarafından talep edilen dokümanlar (hakedişler, sözleşmeler, raporlar vb.) ilgili birimlerden temin edilerek müşavirlere gönderilmektedir. Dokümanlar müşavirlere gönderilmeden önce ilgili birimler tarafından kontrol edilmektedir. Dokümanlar doğrultusunda müşavirler tarafından hazırlanan raporlar şirket bünyesinde kontrol edilmektedir. İhaleye ilişkin ihale bilgilerini içeren dokümanlar hazırlanmakta ve ilgili dokümanlar yüklenicilere gönderilmektedir. Alınan teklifler değerlendirildikten sonra sözlü görüşmeler sonucunda yüklenici belirlenmekte ve sözleşme düzenlenmektedir
15	Proje fizibilite raporlarının hatalı olması	Resmi makamların fizibilite raporuna esas planlamalarda yapılan hatalar Fizibilite raporunun hazırlanmasına esas verilerin raporu hazırlayan proje firması/Akfen Proje ekibi tarafından eksik ve/veya yanlış değerlendirilmesi Proje maliyet analizinin hatalı olması Proje lokasyonunun doğru değerlendirilmemiş olması Proje üretim hesaplamalarının hatalı yapılmış olması Enerji satış bedeli projeksiyonunun hatalı yapılması	Fizibilite çalışması danışman firma tarafından hazırlanmaktadır. Fizibilite raporlarını doğru analiz edilmesi için farklı kişi ve/veya konusunda uzman firmalardan destek alınmaktadır. Ekonomik, siyasi gündem takip edilerek danışman firma tarafından hazırlanan raporlar kontrol edilmektedir.
16	Kati (kesin) projenin zamanında ve doğru yapılmaması	Seçilen proje firmasının yetkin/yeterli olmaması Proje firması tarafından hazırlanan raporların hatalı olması Şartnamelerin eksik oluşturulması Zemin etüdünün yapılmaması/zamanında yapılmaması	Proje firmasının seçilmesine yönelik yazılı kriterler bulunmamaktadır; ancak GM tarafından proje firmasına karar verilmektedir. Proje firması tarafından hazırlanan raporlar akredite olmayan bir firma tarafından denetlenmektedir. Projelendirme firması tarafından şartnameler oluşturulmaktadır. Proje ekibi tarafından kontrol edilmektedir. Bkz. İnşaat risk envanteri

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontroller
17	Uygulama projesinin zamanında ve doğru yapılması	Seçilen tasarım firmasının yetkin/yeterli olmaması Seçilen tasarım firmasının yeterli nitelikte elemanının bulunmaması Tasarım için doğru norm/kriterlerin belirlenmemesi veya tasarımın belirlenen norm ve kriterlere uygun olarak yapılmaması Tasarım kontrollerinin etkin olarak yapılmaması Tasarımı yürüten firmanın kalite güvence ve kontrol planının olmaması veya çalışmalarını bu plana uygun olarak yönetmemesi Projenin uygulanacağı saha ile ilgili ölçümlerin hatalı yapılması Tasarımcı firma, müteahhit ve diğer paydaşlar arasında iletişim eksikliği	Konusunda yetkin yöneticiler tarafından tasarım firması seçilmektedir. Proje firmasının seçilmesine yönelik kriterlerin belirlenmesi (TEKRAR_16) Proje firmasının seçilmesine yönelik kriterlerin belirlenmesi (TEKRAR_16) Tasarım raporları gözden geçirilmekte ve kontrol edilmektedir. Tasarım firmasının iş programı işin başında alınmakta ve takip edilmektedir. Projenin uygulanacağı saha ile ilgili ölçümlerin yapılması için dışarıdan destek hizmeti alınmaktadır. Proje ve tasarım aşamasında seçilen proje firmasına gerekli yönlendirilmeler ve değerlendirmeler yapılmaktadır.
18	Kamu kurumlarının proje onay sürecinin uzaması /projelerin onaylanmaması	Kamu kurumlarına projelerin zamanında teslim edilmemesi / projelerin hatalı ve/veya geç teslimi Kanun ve yönetmelik değişiklikleri Siyasi sebepler	İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantıya geçilmektedir. Proje teslimlerinin zamanında yapılması için tasarım firması ile gerekli koordinasyon sağlanarak teslimin doğru ve zamanında yapılması organize ve takip edilmektedir. Proje onaylanmadan işletme başlanmamaktadır. İnşaat aşamasında ve proje teslim sürecinde proje onayı alınmaktadır. İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantılar kurulmakta ve ilişkiler yönetilmektedir. Değişen kanun ve yönetmelikler düzenli olarak takip edilmektedir. Kamu kurumlarındaki ilişkiler GMY nezdinde yönetilmektedir.
19	Projeye uygun olmayan hatalı /standart dışı malzeme alımı yapılması /malzemelerin sahaya zamanında getirilmemesi	Tedarikçi firmanın yanlış lojistik firma seçimi Elektromekanik ekipmanların istenilen kalitede olmaması Uygun olmayan malzeme seçimi Sahaya gelen malzemelerin sevkiyat sırasında ya da depolanma sırasında zarar görmesi Kalite standartlarının ve test yöntemlerinin doğru belirlenmemesi İnsan hakları ve Etik kurallara aykırı uygulama yürüten tedarikçi tespit edilmesi Uygun olmayan/ yetkin olmayan tedarikçilerden malzeme / ürün alınması Stoklardaki malzemelerin uygun şartlarda muhafaza edilememesi	Tedarikçi firmasının seçtiği lojistik firmasının performansının iyi olmadığı durumda müdahale edilmektedir. Sigorta firması malın yüklenme aşamasında standartları kontrol edilmektedir. Hidromekanik ve inşaat Akfen İnşaat taşere edilmektedir. Elektromekanik ve enerji nakil hatları farklı taşeronlara taşere edilmektedir. Elektromekanik ekipmanların alımına ilişkin taşeron seçimi enerji proje ekibi tarafından yürütülmektedir. Kalite standartları belirlenmekte ve sözleşmelerde yazılmaktadır. P15-TEDARİK YÖNETİM PROSEDÜRÜ Malzemeler sevk edilmeden önce sevk uygunluğu kontrol edilmektedir. Ayrıca malzemeler sahaya ulaştığında malzeme ambar/saha giriş kontrolleri yapılmaktadır. Konusunda yetkin firmalar ile çalışılmaktadır. Malzemeler sahaya ulaştığında malzeme ambar/saha giriş kontrolleri yapılmaktadır. Malzeme alınan yurtdışı firmaların üretim tesislerine denetçi gönderilmektedir. Sözleşmeler, P15-TEDARİK YÖNETİM PROSEDÜRÜ Konusunda yetkin firmalar ile çalışılmaktadır. P15-TEDARİK YÖNETİM PROSEDÜRÜ Stok malzeme tutarları materyal değildir. İlgili işletme müdürleri eğer varsa işletmelerde stok listesi takip etmekte ve merkezi yönetime raporlamaktadır.
20	Gümrükleme hizmetlerinin gecikmesi	Mevzuat değişikliklerinin takip edilmemesi Sözleşmede gümrük işlemleri ile ilgili tanımların doğru yapılmaması Yetkin olmayan gümrük müşaviri ile çalışılması Tedarikçi firma ile iletişim eksiklikleri	Mevzuat değişiklikleri takip edilmektedir. Danışman firmadan değişikliklere ilişkin bilgi alınmaktadır. Tedarikçi firma ile gümrükleme işlemleri ile ilgili açıkta konu bırakmayacak şekilde sözleşme hazırlanmaktadır. Tedarikçi ve gümrükçü arasında malzeme ve ekipmanların sevk öncesi ve sevk esnasında bilgilendirmeleri yapılmaktadır. P15-TEDARİK YÖNETİM PROSEDÜRÜ
21	Üretim lisansının alınamaması	Fizibilite/kapasite raporlarının onaysız/hatalı olması ÇED raporunun alınamaması DSİ ile su kullanım anlaşmasının yapılmaması Yasalara, düzenlemelere uyumsuzluk (EPDK- fiyatlama, tanımlanan hizmet sürelerine uyum, rekabet gibi) Resmi kurumlar (EPDK, TEİAŞ, TEDAŞ vb.) ile gerekli koordinasyonların sağlanmaması	Proje firmaları tarafından fizibilite raporları hazırlanmaktadır. Raporlar şirket bünyesinde ilgili birimler tarafından kontrol edilmektedir. Sorunsuz olan projelerde profesyonel proje firmaları ile çalışılarak ÇED raporu alınmasına karşın sorunlu olan lokasyonlarda (sit alanı vb.) ÇED raporu alınması sürecinde sorunlarla karşılaşılmakta, süreç uzamaktadır. Bu durumda Genel Müdür ihtiyaç halinde yöreye gitmekte ve halk ile iletişime geçmektedir. Yönetim kadrosundaki kişiler daha önce DSİ'de görev yaptıkları ve süreçlere hakim oldukları için DSİ ile su kullanım anlaşmasının imzalanması aşamasında Yönetim'in bilgisinden ve ilişkilerinden yararlanılmaktadır. İlgili operasyon birimi konuyu takip etmekte ve ilgili bilgilendirmeleri Yönetim'e düzenli olarak yapmaktadır. Kurumlarla ilişkiler etkin olarak yönetilmektedir.
22	Lisans alımından sonra kurumlarla yapılan anlaşmaların gecikmesi	Siyasi görüş farklılıkları Resmi kurumların uygulama (tebliğ vb.) değişikliklerinin takip edilmemesi Kurum personellerinin bilgi yetersizliği	Kurumlarla yapılan anlaşmalar iş planı dahilinde takip edilmektedir. Siyasi görüş farklılıklarından kaynaklanan gecikmeler yönetilmeye çalışılmaktadır. Mevzuat değişiklikleri etkin şekilde takip edilmektedir. Kurum personeli iş bazında bilgilendirilmektedir.
23	Kamulaştırma/Ezin (orman izni vb.) sürecinin etkin olarak yürütülmesi/ sürecin gecikmesi	Resmi kurumlar (EPDK, TEİAŞ, TEDAŞ vb.) ile gerekli koordinasyonların sağlanmaması Resmi makamların kendi aralarındaki siyasi görüş farklılıkları Mülkiyet sahibinin rızasının alınmaması Kamulaştırma ve yasal izinlerin alınması sürecinin zamanında başlatılmaması Kamulaştırma sürecinin başlayabilmesi için gerekli izin, belge-bilgi ve genel yerleşim projelerinin son halinin zamanında teslim edilmemesi Resmi kurumlardan kaynaklanan gecikmeler Mülkiyetin paylı hisse sahiplerine ait olması Açılan davaların süreci geciktirmesi	Acil el koyma kararı ile projeye başlanmaktadır. Acil el koyma yetkisi sadece EPDK'da bulunmakta beraber EPDK'nın yetkisi geçici olarak iptal edilmiştir. Acil el koyma yetkisinin kullanılmasına yönelik kurumlara iletişime geçmekte, ilgili yetkinin EPDK tarafından kullanılması sağlanmaktadır. İlgili ilişkiler deneyimli personeller ile birlikte sağlıklı olarak yönetilmektedir. İlgili ilişkiler deneyimli personeller ile birlikte sağlıklı olarak yönetilmektedir. Kamulaştırma ve yasal izinlerin alınması aşamasında resmi makamlarla iletişime geçilmektedir. Hazırlanan iş programı doğrultusunda uygulama eksiklikleri ve ilgili eksikliklerin tamamlanması için birimlerle koordinasyon sağlanmaktadır. Resmi dokümanların ve dosyaların hazırlanma aşamasında proje firmalarından danışmanlık alınmaktadır. Proje firmaları tarafından hazırlanan dosyalar şirket bünyesinde ilgili birimler tarafından kontrol edilmektedir. Hazırlanan iş programı doğrultusunda yerleşim yerine ilişkin lisans alındıktan sonra projenin gerçekleştirileceği lokasyona bağlı olarak izinler resmi makamlardan alınmaktadır. İlgili ilişkiler deneyimli personeller ile birlikte sağlıklı olarak yönetilmektedir. İlgili ilişkiler deneyimli personeller ile birlikte sağlıklı olarak yönetilmektedir. Projenin etkilediği tüm alan için zemin etüdü, fizibilite çalışmaları, mülkiyet sahipleri, taşınmaz değerlemeye ilişkin profesyonel çalışmaların yapılmasının sağlanması
24	Yapım aşamasında verilen taahhütlere bağlı kalınmaması nedeniyle ödenecek ek tazminatlar (Zarar verilen yolun düzeltilmesinin sağlanması vb.)	Taahhütlere halka ilişkileri etkin olarak yönetmemesi Zamanında bilgilendirme yapılmaması Teknik önlemlerin alınmamış olması	Yapım aşamasının öncesinde muhtarlık vb. ile Akfen tarafından protokol yapılmaktadır. Protokol doğrultusunda verilen taahhütlere bağlı kalınması sağlanmaktadır. Genel Müdür Yardımcıları gerekli durumlarda halkla iletişime geçmektedir.
25	Yanlış yatırım kararlarının (hatalı projeye girilmesi / doğru projeye girilmemesi) alınması	Yanlış bilgi akışı İş sürekliliğindeki aksama Excel ve modelde yapılacak hatalar Varsayımların yanlış olması Bireysel yorgunluk Hatalı finansal modellerin kullanılması	Bilgiler yöneticilerin onayı sonrasında gönderilmekte ve aynı zamanda cross-check yapılarak tarafımızca kontrol edilmektedir. Belirli olgunluğa erişmiş finansal modeller kullanılmaktadır. Teknik ekip tarafından varsayımlar belirlenmekte ve kontrollü veriler ulaştırılmaktadır. Varsayımların kontrolüne ilişkin danışman firmalardan destek alınmaktadır. Bilgiler yöneticilerin onayı sonrasında gönderilmekte ve aynı zamanda cross-check yapılarak tarafımızca kontrol edilmekte olup, finansal modellerle ilgili gerekli görüldüğü takdirde danışmanlık hizmet alınmaktadır.
26	Proje finansmanı bulunamaması veya fizibilite aşamasında öngörülen şartlar ile finansmanın sağlanamaması.	Fizibilite aşamasında yapılan hatalı analizler Projenin banka ve finansal kuruluşlara iyi anlatılamaması sonucu finansman paketinin ticari şartlarının, kefalet ve teminat yapısının ağırlaştırılması Mali piyasalarda yaşanacak sıkıntılar sonucunda bankaların kredi veremez duruma gelmesi ile projeye giriş aşamasında öngörülen şartlar ile kredi bulunamaması. Kredi derecelendirme eksiklikleri	Fizibilite çalışmaları hazırlandıktan sonra ikinci kontrolden geçmektedir. Banka ile ilişkiler her seviyede etkin olarak yönetilmektedir.
27	Üretim tesisinin üretim programını gerçekleştirememesi/üretim kaybı oluşması	Yedek malzeme eksikliği/yedek malzeme planlamasının doğru yapılamaması/ yedek malzemenin zamanında tedarik edilememesi	Sözleşmeler ile ithal ekipmanlara ait yedek malzemeler tedarik edilmektedir. İlave olarak ihtiyaç duyulan malzemeler İşletme müdürleri tarafından belirlenmekte, acil olan yerli malzemeler işletme birimlerince tedarik edilmekte, ithal malzemeler için merkez ekibine bilgi verilerek alım gerçekleştirilmektedir.

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontroller
		İşletme ve bakım planlamasının doğru yapılması nedeniyle anıza oluşması/arızaların zamanında giderilememesi	Talimatnamelerin hazırlanması için dışardan hizmet alımı yapılmaktadır. Saha ekibi tarafından talimatnameler revize edilmektedir. Bakım programları (günlük, haftalık ve aylık) yapılmakta, bakım kayıtları tutulmakta ve fizibilite, gerçekleşen üretim değerleri ve iklim koşullarına uygun program yapılmaktadır.
		Santrallerin eksiklikleri ile devreye alınması	Santral eksiklikleri eksik listeleri üzerinden takip edilmekte, giderilmektedir. Tüm test ve kontroller gerçekleştirildikten sonra santraller devreye alınmaktadır.
		Tasarım ve proje hatası	N/A
		Çevresel etkiler ve iklim koşulları (İklim koşulları nedeniyle ekipmanların çalışmaması vb.)	Santrallerin ilk yılında edinilen tecrübelerle özellikle iklim koşulları kaynaklı olumsuzluklara diğer şantiye/santraller için önlem alınmaktadır.
		Gerçekleşmiş olaylar, kazalar vs. karşısında kriz yönetiminin etkin yapılması	İlgili durumlar karşısında hem santral bazında hem de merkezi yönetim olarak ilgili aksiyonların zamanında alınması ve olası risklerin bertaraf edilmesi adına önlemlerin alınması sağlanmaktadır.
		Santralden kaynaklı olarak çevre halkına ait arazilerin zarar görmesi sonucu halk hareketlerinin etkin yönetilememesi	İnşai tedbirler alınmaktadır.
		Yeterli bilgi ve tecrübede ki personel eksikliği	Projeler GMY ekibi konuyla ilgili takibini güncel yapmakta ve eğer gerek varsa istihdam taleplerini yerine getirmektedirler.
		Yıllık planlamanın hatalı olması	Üretim planlaması proje firması tarafından hazırlanan fizibilite raporlarında yer alan bilgiler (su değerleri vb.) doğrultusunda yapılmaktadır. Santral 1 yıl üzerinde işletiliyorsa fiili veriler de kullanılmaktadır.
		Günlük planlamanın hatalı olması	Üretim programına girişler, bazı santrallerde bir gün öncesinde su değerleri göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Uzun vadeli üretim planlaması bütçe ve yönetim raporlamaları için yapılmaktadır.
28	Strateji ve planlamadaki hatalar nedeni ile beklenen gelirin gerçekleştirilememesi	Fiyat tahminlerinin hatalı olması (doğalgaz kullanımı/fiyatları, kur değişiklikleri, hava ve iklim koşulları fiyatı etkilemektedir.) Piyasa fiyatlarının beklenenden farklı gerçekleşmesi Yıllık planlamanın hatalı olması Günlük planlamanın hatalı olması Satış stratejisinin hatalı belirlenmesi	Santrallerde garanti fiyat ve piyasa fiyatı satışı uygulanmaktadır. Piyasa stış fiyatı ile ilgili teknik birim çalışanları stratejinin takibi doğrultusunda ilgili danışmanlıkları almakta ve yönetime sunmaktadır. Üretim planlaması proje firması tarafından hazırlanan fizibilite raporlarında yer alan bilgiler (su değerleri vb.) doğrultusunda yapılmaktadır. Santral 1 yıl üzerinde işletiliyorsa fiili veriler de kullanılmaktadır. Üretim programına girişler, bazı santrallerde bir gün öncesinde su değerleri göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Uzun vadeli üretim planlaması bütçe ve yönetim raporlamaları için yapılmaktadır. Stratejinin belirlenme aşamasında özellikle piyasa fiyatı belirlenmesi konusunda hem şirketin bilgi birikimi hem de danışmanlık hizmeti alınmıştır. Santrallere uzaktan izleme entegrasyonu yapılmış olup merkez binadan tüm görüntüler takip edilir hale gelmiştir. Şantiye güvenliğinin sağlanması amacıyla dışardan güvenlik hizmet alınmaktadır. (Tepe Güvenlik) Güvenlik personeli/bekçiler gerekli sertifikalara sahiptir. Güvenlik personeli/bekçiler gerekli eğitimlere sahip olmaları sağlanmaktadır.
29	Şantiye güvenliğinin sağlanamaması	Kamera sistemlerinin yeterli olmaması Güvenlik personeline görev tanımları dışında başka ek görevlerin de verilmesi Güvenlik personelinin yeterli nitelik ve sertifikalara sahip olmaması Çalışanların şantiye güvenliği konusunda farkındalık ve eğitim düzeylerinin yetersizliği	İş güvenliği danışmanlığının alt yüklenicilere mecburi tutulması, gerekli eğitimlerin verilmesi, proje müdürlerince konunun takip edilmesi sağlanmaktadır. Güvenlik personeli/bekçiler gerekli sertifikalara sahiptir.
30	Çevre, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanamaması	Şantiyelerde teknik standartları sağlanamaması Proje bedelinin yüksek olmamasından dolayı 1.sınıf büyük müteahhit firmaların ihaleye davet edilememesi / Maliyet nedeni ile 1. sınıf müteahhit firmalar ile çalışılmaması Şantiyelerde olabilecek grev, ayaklanma vb.. olayın yönetilememesi Sahada uygun olmayan güvenlik kontrolleri/güvenlik önlemlerinin eksikliği Sahada kullanılan ekipmanların yol açabileceği kazalardan korunma yöntemlerinin çalışanlara öğretilmemesi İş sonunda ortaya çıkan her türlü çalışma atığının çevreyle uyumlu olacak şekilde temizlenmesi Çalışan personelin bilinçsizliği Çevredeki mevcut yapıların hatalı inşaatları Altyapı yetersizliği Çevre ve iş sağlığı konularında mevzuatın takip edilmemesi	İş güvenliği danışmanlığının alt yüklenicilere mecburi tutulması, gerekli eğitimlerin verilmesi, proje müdürlerince konunun takip edilmesi sağlanmaktadır. İlgili teknik ekibin kontrolü dahilindedir Merkezi yönetim ve işletme müdürleri arasındaki etkin koordinasyon sayesinde sorunların yönetilmesi sağlanmaktadır. Tüm şantiyelerde iş sağlığı ve güvenliği kapsamına uyumun gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin danışman firmaya çalışma yaptırılmıştır. Sahadaki eksikliklerin tespit edilmesine yönelik danışmanlık hizmeti alınmaktadır. 2013 Mayıs Atıkların ayrıştırılması ve etkin yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alınmaktadır Alt yüklenicilerin de çevre ve iş sağlığı ile ilgili danışmanlık hizmeti alması sağlanmaktadır. N/A N/A İlgili teknik ekibin kontrolü dahilindedir
31	Maliyetlerin etkin yönetilmemesi /maliyetlerin planlanın üzerinde olması	Alınan hizmetin bedelinin ve ödemesinin hatalı olması Mevzuat değişikliklerinin maliyetleri arttırması (tarifeler, ISG, çevre gibi) Maliyet senaryolarının hatalı olması Üretim/maliyet planlamasının hatalı olması Merkezi satın alma biriminin olmaması/satın almalarda santraller tarafından gerçekleştirilmesi	Alınan hizmetlerin sözleşmeleri Paperworks ve sap sistemine işlenmekte olup hakedişleri sistem içerisindeki yürürlüğe göre ödenmektedir. Ödemeler hem teknik, hem finans hem de muhasebe birimleri tarafından kontrol edilmektedir. Elektrik Üreticileri Derneği yoluyla lobi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. N/A N/A Büyük alımlarda teknik ofis tarafından satın almalara ilişkin kontroller gerçekleştirilmektedir.
32	ÇED raporunun alınamaması veya mahkeme kararı ile iptal edilmesi	Halkla ilişkilerin uygun, etkin yapılması Halk hareketleri, kamuoyu baskısı, önyargılar Hukuk biriminin ÇED raporunun iptaline ilişkin dava sürecini etkin takip etmemesi Projenin çevreye olan olumsuz etkisi	İlgili teknik ve yönetim kadrosunun konuyla ilgili etkin koordinasyonu sayesinde problemlerin zamanında belirlenmesi ve çözüm için aksiyon alınması sağlanmaktadır. Hukuk Birimi tarafından süreç etkin bir şekilde takip edilmektedir. Çevreye uyumlu olan projeler yapılmaktadır. Halk hareketlerinin olması durumunda proje tekrar değerlendirilmektedir. Bakanlık ve taşra ile ilişkiler etkin olarak yönetilmektedir.
33	Bir felaketten/acil durumdan sonra IT sisteminin ayağa kaldırılmaması	Felaket Kurtarma Planının olmaması Kritik iş süreçlerinin belirlenmemesi Farklı felaket senaryolarının olmaması	Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri
34	Bilgi güvenliğinin yeterli olmaması	Bilgi Teknolojilerine dışardan gelebilecek saldırılar Çalışılan 3.taraf firmaların güvenlik ve hizmet koşullarının incelenememesi (Sözleşme izin vermediği için) Çalışanlarla yapılan iş sözleşmelerinin iş sırlarının ifşa edilmesine ilişkin maddeleri içermemesi Erişim kontrollerinin yetersiz olması (Yetkilendirme, loglama) Sistem yetkilendirmelerinin etkin yapılması (Görev tanımları olmaması, yetki listelerinin periyodik gözden geçirilmemesi, yetkilendirme prosedürünün olmaması, görevler ayrılığı ilkesi doğrultusunda yetkilendirme yapılması) Yerel ağ üzerindeki güvenliğinin yeterli olmaması Bilgi güvenliği politikasının olmaması Sızma testlerinin yapılması	Hardware ve software firewall kontroller mevcuttur. 3. taraf firmaların sisteme erişimi bulunmamaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri Yetkilendirme süreci sistem üzerinde etkin işlemektedir. Standart olarak sunucuların eriştiği sistemlerin log kaydı 14 gün süre ile tutulmaktadır. 2013 yılı itibarıyla hem ortak alan hem de J-Guar sistemi yetkilendirmelerine ilişkin talepler, ortak alan yetkilendirmeleri için Bilgi İşlem Müdürü'ne(Holding Konsolide Risk No 11_Ortak alan yetkilendirmeleri hk. e-mail), J-Guar sistemi yetkilendirmeleri için İnsan Kaynakları Müdürü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Bilgi Destek Sistemleri Müdür Yrd.'nin, İç Denetim Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürü'nün bulunduğu J-guar e-mail grubuna yönetici cc'li gönderilen e-mailler aracılığıyla yapılmaktadır. Sistem yetkilendirmelerinin yapılması sürecine yönelik Data ve Bilgi Sermayesi Güvenliği Yönetmeliği'nde süreç belirtilmiştir(Holding Konsolide Risk No 11_Data ve Bilgi Sermayesi Güvenliği Yönetmeliği) Bilgi İşlem Müdürü'nün yetki listelerini gözden geçirmektedir. Yöneticiler tarafından hangi gruplara erişileceğine/yetkilendirmeye ilişkin bilgilendirmeler Bilgi İşlem'e yapılmaktadır. İsten ayrılmaya ilişkin olarak şifahen bildirim yapılmaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri Güvenlik orta seviyededir. Güvenlik yapısının bir üst seviyeye çıkarılması için birim içerisinde çalışmalar %80 oranında tamamlanmış olup testler gerçekleştirilecektir. Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri
35	Kritik verinin kaybolması	Kritik verinin belirlenmemesi/ Veri yönetim politikasının olmaması Kritik verilerin yedeklenmemesi Felaket kurtarma planlarının yetersiz olması Kurumsal verilerin kaydedilmemesi, çalışanların bilgisayarlarında kalması Sistem kesintileri sonrası yeniden operasyona dönülebilmesi, veri kaybı olması (Logo sistem kesintisi) Değişim yönetim politikasının olmaması	Sözel olarak bilinmektedir. Ayrıca, Değişiklik yönetimi prosedürü 18.12.2014 tarihinde yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir(H.R13.1 Değişiklik Yönetimi Prosedürü). Ancak, Yazılım/uygulama değişikliklerinin nasıl yapılacağı, Değişiklik yönetiminin en kritik adımlarından testin kim/kimler tarafından yapılacağı, değişiklik geçici kontrolleri, acil değişiklikler ve normal değişiklikler arasındaki onay ve dokümantasyon farklılıkları(Acil değişiklikler için özel yetkilendirilmiş kullanıcı ve şifre bilgileri vs.) gibi bir değişiklik yönetimi prosedüründe bulunması gereken temel konular belirlenmemiştir. Tüm sistemin günlük back-up alınmaktadır. İki farklı binada (Akfen Holding Ankara/HES) backuplar tutulmaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Kısa bir süre önce Akfen İstanbul'da, kullanıcılara mail atılarak ortak alanın kullanılması etkinleştirilmiştir. Bkz. Holding Risk Envanteri Verilerin yedeklemesi her gün yapılmaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri
36	Değişim yönetiminin etkin yapılması (Kullanılan sistemlerde güncelleme, versiyon yükseltme, vs.)	Bilgi sistemleri değişiklikleri öncesi yeterli test gerçekleştirilmemesi	Politika yazılı olarak bulunmaması, değişiklik öncesi yedekleme yapılmakta, versiyon takibi yapılmaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontrollörler
		Üretim ortamındaki verilerin değiştirilmesi	Test ortamında testler yapıldıktan sonra üretim ortamına aktarılmaktadır.
37	Bilgi sistemlerinin, kurumun ihtiyaçlarını karşılamaması	İhtiyaçların belirlenmemesi Mevcut programın ihtiyaçlar dahilinde kullanılmaması/personelin bilgisizliği Mevcut sistemin yetersiz olması	Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri Mevcut sistemler ihtiyaçları karşılamaktadır.
38	Bilgi sistemleri üzerinde fiziksel güvenliğin sağlanamaması	Sunuculara erişimin kısıtlanmaması(kamera kilit altında olma vb.) Sunucuların nemden, sıcağtan etkilenmesini önleyecek önlemlerin alınmaması	Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri
39	Bilgisayar bakımları sırasında yedek bilgisayar verilmemesi nedeni ile işlerin aksaması	Planlamanın etkin şekilde yapılması	Bkz. Holding Risk Envanteri
40	Likidite Riski * alacakların zamanında ve tam olarak tahsil edilememesi * nakit açıklarının kredilendirilememesi * küresel kriz ve ülke krizi nedeniyle bankaların kredi sağlayamaması	Alacakların zamanında tahsiline ilişkin bir sürecin olmaması Nakit akış planlarında belirlenmemiş ödemelerin Üst Yönetim tarafından ve diğer Birimler/bağlı ortaklıklar tarafından anlık olarak talep edilmesi / Ödemelerin zaman çizelgesinin bulunmaması Bağlı ortaklıkların ilgili birimlerinin 3. şahıslardan aldığı kıymetli evrakların vadelerinin takip edilmemesi Şirketin alacakları ile borçları arasındaki vade uyumsuzluğu Grup içi firmalar arası nakit hareketlerinin etkin şekilde kontrol edilmemesi /borç alınan şirkete değil, şirketlerin para ihtiyacına göre ödeme yapılması Grup dışı firmaların nakit ihtiyacının karşılanmasına yönelik nakit çıkışının yapılması Bütçede planlanmamış olan gider ve yatırım gereksinimleri Piyasaların takip edilmemesi Kullanılmamış izinler ile idem ve ihbar karşılıklarının yaratacağı mali yük Taahhütlerin SGK ödemelerini yapmamasının yaratacağı mali yük Finansal gereksinimlerini karşılamasına yönelik kaynak planlamalarının yapılmaması / Nakit akış projeksiyonlarının etkin yapılması Bankalarla ilişkilerin yönetilememesi Nakit akışını etkileyecek dava yükümlülüklerin zamanında Finans Bölümüne bildirilmemesi	Belirlenen alacak tahsilatlarının tahsil edilmediği durumda, ilgili birimlere tahsilata ilişkin bilgi sorulmakta ve takip edilmektedir. Bkz. Holding risk envanteri Üst Yönetim Finans Bölümü tarafından hazırlanan nakit akış planlarına bakmakta, ilgili plan doğrultusunda hangi ödemelerin yapılmasına karar verilmektedir. Bkz. Holding risk envanteri Bkz. Holding risk envanteri Bkz. Holding risk envanteri Bkz. Holding risk envanteri Bankaların Hazine Birimlerinden piyasalara ilişkin bilgilendirme gelmektedir. Üst Yönetim'e bilgilendirme yapılmaktadır. Matris ve benzeri veri kaynaklarından piyasalar takip edilmektedir. Bkz. Holding risk envanteri Bkz. Holding risk envanteri Aylık/haftalık/günlük nakit akış tabloları hazırlanmakta ve aksiyonlar planlanmaktadır. Planlanan ve/veya anlık oluşan nakit açıkları için bankalarda her an kullanılabilir kredi limitleri oluşturulmakta ve güncellenmektedir. Bkz. Holding risk envanteri
41	Kur riski	Firmada açık pozisyon bulunması/Borçlanma ve gelir para biriminin farklı olması, parite farklılıkların etkin yönetilmemesi Kurda beklenmeyen dalgalanmalar	Holding bazında açık pozisyonları bertaraf etmek için sepet oluşturarak kredi kullanılmaktadır.(TL, USD ve Euro bazında). Asset bazında borçlanma ve gelir para birimi aynıdır. Piyasa takibi yapılarak uygun koşullarda ve nakit akışına uygun kur değişimleri yapılmaktadır. Özellikle yakın zamanda kullanılan kredilerde hem döviz hem de faiz oranındaki beklenmeyen dalgalanmalara karşı türev araçlar kullanımı yaygınlaşmaktadır. Kredilerin ve kredi sözleşmelerindeki yükümlülüklerin takibi bağlı ortaklıklar için birimizce yapılmaktadır. İlgili takip otomasyona bağlanmış veri sistemimizden haftalık birim toplantılarıyla takip edilmektedir. Vadesi geldiğinde nakit sıkışıklığı olması durumunda vadeler temdit edilmektedir. Kredi limiti bulunan bankalardan teminatlarda teminatlar devamlı takip edilmektedir. Sistem tarafından hesaplanmakta, vadeye 1 hafta-15 gün kala banka ile mutabakat yapılmaktadır. İştirakler için üçer aylık dönemlerde SPK mevzuatı gereği teminata ilişkin bilgi alınmaktadır. Bağlı ortaklıklar bazında teminatlar devamlı takip edilmektedir. Üçer aylık dönemlerde teminata ilişkin bilgi alınmaktadır.
42	Kredi sözleşmelerinden kaynaklanan riskler	Kredilerin itfasını takip etmeme Firmanın borçlanma maliyetlerinin yönetilememesi Banka kredi faiz, anapara, komisyon ödemelerinin hatalı olarak hesaplanması İştirak ve bağlı ortaklıkların nakit ve gayri nakit kredileri için birbirlerine verilen krediyeye ilişkin teminatların takip edilmemesi Teminatların değerindeki değişimleri tespit ve izlemeye yönelik kontrollerin yapılmaması, teminat vadelerinin takip edilmemesi Teminatlarla ilişkin vade takiplerinin yapılmaması	Kredi limiti bulunan bankalardan teminatlarda teminatlar devamlı takip edilmektedir. Sistem tarafından hesaplanmakta, vadeye 1 hafta-15 gün kala banka ile mutabakat yapılmaktadır. İştirakler için üçer aylık dönemlerde SPK mevzuatı gereği teminata ilişkin bilgi alınmaktadır. Bağlı ortaklıklar bazında teminatlar devamlı takip edilmektedir. Üçer aylık dönemlerde teminata ilişkin bilgi alınmaktadır.
43	Eldeki nakdin abl kalması/değerlendirilememesi	Piyasayı takip edilmemesi veya gelişen koşullara göre aksiyon alınmaması Nakit akışının etkin takip edilmemesi Hatalı ürünlere yatırım yapılması	Günlük nakit akış planlamaları sayesinde, vadeli ve vadesiz hesaplardaki paranın durumu analiz edilmekte ve vadeli olması için bankalarla pazarlık yapıp bağlanmaktadır. Günlük olarak nakit durumunu gösteren rapor çekilip Üst Yönetime günlük raporlanmaktadır. Şirket politikası gereği güvenli ürünlere yatırım yapılmaktadır.
44	Sözleşme yönetiminin etkin yapılmaması	Merkezi sözleşme yönetim sisteminin olmaması Sözleşme yönetim sistemine ilişkin sorumlulukların net bir şekilde dokümanite edilmemiş olması Hukuk Birimi ile diğer Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği Uluslararası sözleşme akdinde uluslararası mevzuata uygun davranılmaması	Teknik kontroller ilgili birim tarafından yapılmakta, Hukuk Birimi tarafından bazı sözleşmelerde format hazırlanmaktadır. Merkezi sözleşme yönetim sistemi bulunmamaktadır. Yazılı olmayan kurallar çerçevesinde sözleşmeler Hukuk Birimi'ne gönderilmektedir. Birimler arası koordinasyon eksikliği bulunmamaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren, konusunda uzman hukuk bürolarından danışmanlık hizmeti alınmaktadır.
45	Sözleşme hazırlanma sürecinin etkin yönetilmemesi	Merkezi sözleşme yönetim sisteminin olmaması Sözleşme yönetim sistemine ilişkin sorumlulukların net bir şekilde dokümanite edilmemiş olması Hukuk Birimi ile diğer Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği Uluslararası sözleşme akdinde uluslararası mevzuata uygun davranılmaması	Sözleşmelerin hazırlanma süreci Holding Hukuk Birimi tarafından merkezi olarak yönetilmektedir. Sözleşmelerin hazırlanma sürecinde mali ortamında sözleşmelerin uygunluğuna ilişkin Hukuk Birimi tarafından onay verilmektedir. Yazılı olmayan kurallar çerçevesinde sözleşmeler Hukuk Birimi'ne gönderilmektedir. Birimler arası koordinasyon eksikliği bulunmamaktadır. Sürec Yönetim Birimi Uluslararası faaliyet gösteren, konusunda uzman hukuk bürolarından danışmanlık hizmeti alınmaktadır.
46	Yönetim Kurulu Kararlarının hatalı hazırlanması	Yönetim Kurulu kararlarının kontrol edilmemesi/kontrol edilmeden imzalanması	Yönetim Kurulu kararları Hukuk Birimi tarafından kontrol edilmektedir.
47	Yürürlükte olan mevzuata uyumun sağlanamaması	Terminlerin takip edilmemesi/ Aksiyon planlarının oluşturulmaması Kanuna uyum sürecinde birimlerin ve sorumlulukların net belirlenmemiş olması İlgili birimlerle Hukuk arasındaki koordinasyon eksikliği Bilgi eksikliği, gerekli eğitimlerin alınmaması	Bkz. Holding Risk Envanteri Sadece ilgili şirketler ile ilgilenecek Avukat atamaları yapılmıştır(Hukuk İşleri Kd. Uzmanları, ilgili personel Holding dahilinde İnşaat ve Enerji grubundan sorumluydu, buna ek olarak Holding kapsamında ek görevleri de olabiliyordu, artık sadece ilgili şirketler ile ilgilieniyorlar). Söz konusu Hukuk İşleri çalışanları yetki belgeleri/imza sirküleri/vekaletnamelerin takibinden sorumludur. Birimler arası koordinasyon eksikliği bulunmamaktadır.
48	Davaların takip edilmemesi nedeniyle kaybedilmesi	Dava takip sürecinin zaman planlamasının ve iş bölümünün doğru yapılmaması Kanunun yanlış yorumlanması İlgili birimlerden gelen dokümantasyonların eksik olması/gerekli bildirimlerin zamanında yapılmaması Dışardan alınan hukuk hizmetinin yetersizliği	Yıllık eğitim programı bulunmakta ancak yıl içerisinde personel ihtiyaç halinde eğitime gönderilmektedir. Alınan tüm eğitimler İK tarafından dosyalanmakta, personel kartına işlenmekte ve maliyetleriyle birlikte takibi yapılmaktadır. Hukuk Birimi içinde iş bölümü yapılmıştır. Birim içi mesleki dayanışma mevcuttur, özel konularda duayenlerden görüş alınmaktadır. Standart sözleşmeler kullanılmaktadır. Sözleşmelerin hazırlanma süreci Holding Hukuk Birimi tarafından merkezi olarak yönetilmektedir. Sözleşmelerin hazırlanma sürecinde mali ortamında sözleşmelerin uygunluğuna ilişkin Hukuk Birimi tarafından onay verilmektedir.
49	Marka/patent haklarının kaybedilmesi	Başvuru sürelerinin, yenileme sürelerinin takip edilmemesi Süreç ile ilgili sorumlulukların net belirlenmemiş olması, iç prosedür bulunmaması	Marka/patent bürosundan danışmanlık alınmakta, firma tarafından periyodik raporlama yapılmaktadır. Sözleşmeye istinaden toplantı yapılmaktadır. N/A
50	Personelde verimlilik ve motivasyon kaybı	Pozisyona doğru insanın yerleştirilmemesi Etkin bir performans yönetiminin olmaması Kariyer planlamasının yapılmaması Ücret politikasının üstlenilen görev ve sorumluluklarla doğru orantılı olarak belirlenmemesi Eğitime yeterli bütçe ayrılmaması/eğitim planının olmaması Az sayıda personel ile çalışılması/ Fazla mesai yapılması Yıllık izinlerin etkin yönetilmemesi	Birim Yöneticisi işe alım sürecine dahil olmakta ve işe alım kararlarında rol almaktadır. Bkz. Holding Risk Envanteri-P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ-HUMANİST PROGRAMI Bkz. Holding Risk Envanteri-P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ, P05-S02-KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİ SEMAŞI Bkz. Holding Risk Envanteri-P18-YÖNETİM ÜCRETLENDİRME PROSEDÜRÜ, P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ Yıllık eğitim programı personellerin taleplerine göre bütçeye ilave edilip hazırlanmaktadır. Alınan tüm eğitimler İK tarafından dosyalanmakta, personel kartına işlenmekte ve maliyetleriyle birlikte takibi yapılmaktadır. N/A
51	Kritik pozisyonadaki personelin yedeğinin olmaması	Kritik personelin belirlenmesi ve onların yedeklerinin yetiştirilmesine ilişkin sistem/süreç olmaması Personele yatırım yapılmaması Yöneticilerin, yedeklerini yetiştirmemesi Birimlerdeki insan kaynağının yetersiz olması	Bkz. Holding Risk Envanteri Çalışanlar ihtiyaç halinde Yönetici onayı ile eğitime gönderilmektedir. Bkz. Holding Risk Envanteri Bkz. Holding Risk Envanteri
52	Anahtar pozisyonlara yetkin personellerin bulunmaması	Şirketin tercih edilen lokasyonda olmaması	Şirket lokasyonu ile ilgili bir problem bulunmamaktadır.

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontroller
	İstihdam edilememesi/mevcut yetkin personelin elde tutulmaması	Ücretlendirme, yan haklar ve izin politikalarının yeterli olmaması	Şehir bazında sektör ortalamasında ücret verilmektedir. Sözleşmeye yaptırım olan ek maddeler konulmakta ve çalışanların ayrılma riski azaltılmaktadır. Sağlık sigortası, bireysel emeklilik ve sistematik bir prim yapısı bulunmamaktadır. Belli bir pozisyonun üstüne araç ve cep telefonu verilmektedir. P18-YÖNETİCİ ÜCRETLENDİRME PROSEDÜRÜ, P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ
		Çalışma koşullarının uygun olmaması	İstanbul ve Ankara ofislerinde fiziksel çalışma koşulları çalışan ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmıştır.
		Siyasi ve kişisel ilişkiler doğrultusunda atama yapılması	N/A
		Kariyer planlamasının yapılmaması	Bkz. Holding Risk Envanteri-P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ, P05-S02-KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİ SEMASI
		Etkin performans yönetim sisteminin olmaması	P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ-HUMANİST PROGRAMI
53	Birimlerde eksik yada fazla personel çalıştırılması	Hatalı işgücü planlaması	Bkz. Holding Risk Envanteri
		Organizasyonel yapı değişikliklerinin sonucunda birimdeki insan kaynağına ilişkin (personel sayısı) çalışma yapılmaması	Bkz. Holding Risk Envanteri-P05-İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRÜ-P05-S01-YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ SEMASI
		Siyasi ve kişisel ilişkiler doğrultusunda atama yapılması	N/A
54	İş Kanunu'na uyumun sağlanmaması	Haksız yere ve belirli bir dayanağı olmadan (performans değerlendirilmesi ile ilişkilendirilmeden) personelin işten çıkarılması	İstanbul ve Ankara ofisi için yazılı ihbar süreci başlatılarak işten çıkarılma süreci başlatılmaktadır. Şantiyelerde devamsızlıktan ötürü çıkarılmalarda tutanak tutulmaktadır.
		Taahhüt firmaların işçilerine olan yasal sorumlulukları yerine getirmemesi	3. TARAF DANIŞMAN FIRMA KONTROLLERİ
		Mevzuat takibinin yapılmaması	Mevzuat takibi yapılmakta ve gerekli aksiyonlar alınmaktadır.
		Fazla mesai ücretinin ödenmemesi	Bkz. Holding Risk Envanteri
55	Varlıkların korunamaması	Zimmet yapılmaması	Personele verilen her tür zimmetli eşya, İK tarafından sisteme girilerek takibi yapılmaktadır, her alınan sabit kıymetli faturası muhasebeye kime ait olduğu bilgisıyla birlikte verilmektedir.
		Varlık envanterinin tutulmaması	Personele verilen her tür zimmetli eşya, İK tarafından sisteme girilerek takibi yapılmaktadır, her alınan sabit kıymetli faturası muhasebeye kime ait olduğu bilgisıyla birlikte verilmektedir.
56	İdari alımlarda maliyetlerin etkin yönetilmemesi	Fayda maliyet analizi yapılmadan alınan alımlar	N/A
		Gereğinden pahalı alım yapılması/tedarikçi seçimi sürecinin etkin olmaması	Satın alma ve kiralama sürecinde en az 4 firmadan teklif almaksızın satın alma yapılmamaktadır.
		Alınan hizmet bedelinin hatalı ödenmesi	Satın alma işlemini gerçekleştirilen birimlerden İK'ya faturalar iletilmekte, İK tarafından alınan hizmete ilişkin sözleşme ve fatura kontrolü yapılmaktadır.
57	Mali tabloların hatalı oluşması	Uyumsuz/yetkisiz yevmiye kayıtlarının oluşturulması, faturaların sisteme hatalı girişi	SAP entegre sistemi şirket içerisinde etkin olarak kullanılmaktadır.
		Mali tabloların manuel hazırlanması	
		Muhasebe kurallarının hatalı olması/hatalı uygulanması	
		Mali tabloya etki edecek bilgilerin güvenilir olmaması (Örn: Fiziksel varlıklar ile mali tablo bilgilerinin uyumsuz olması)	
		Doğru döneme kayıtların atılmaması/dönemsellik ilkesine uyulmaması	
		Mali tabloların ve dipnotların yeterince gözden geçirilmemesi	
		Bordroların hatalı üretilmesi/zamanında üretilmemesi	
		Bilgi işlem ve logo sistem yönetimin muhasebe bilgisi dışında programa müdahale etmesi	
		Yönetime verilen raporlar nedeniyle evrak girişinde kod kullanımının artması nedeniyle hata riski ve zaman kaybı	
		Kur değerlemelerinin manuel yapılması/ sistemin müsait olmaması	
		Hesap planı tanımlamalarının hatalı yapılması	Bkz. Holding risk envanteri
		Personelinin yeterince yetkin olmaması	Bkz. Holding risk envanteri
		İş gücü eksikliği	Bkz. Holding risk envanteri
58	Ödemelerin hatalı yapılması/mükerrer yapılması	Ödemelerin fatura bazlı olmaması	Ödemeler SAP sistemi içerisinde düzenlenmektedir.
		Mükerrer fatura girişi	İlgili faturalar öncelikle ön fatura girişi birimi tarafından girilmekte ve ilgili onay sürecine sunulmaktadır.
		Ödeme yapılırken ödeme yapılacak firmaya ilişkin hukuki kararların (icra vb.)dikkate alınmaması/takip edilmemesi	Bkz. Holding risk envanteri
		Talimatların sisteme otomatik olarak üretilmemesi ve manuel ödeme talimatı hazırlanması	Talimatlar sistem tarafından üretilmektedir. Hesap kodu ile bilgilendirme yapılmaktadır.
		Ödenen faturalara "ödedi" kaşesi basılmaması	Bkz. Holding risk envanteri
		Sistemden doğru ödeme listesi alınmaması	Ödeme listeleri sistemden alınmakta, taksiyetlendirme ve acil ödeme durumunda manuel olarak değişiklik liste üzerinde yapılmaktadır.
		Ödeme listelerinin aylık olması nedeniyle acil ödemelerin takibinin etkin yapılamaması	Bkz. Holding risk envanteri
59	Kullanılan muhasebe programına ilişkin riskler	Bilgi işlem ve logo sistem yönetimin muhasebe bilgisi dışında programa müdahale etmesi	SAP sistemine Nisan 2017 tarihi itibarıyla geçilmiştir.
		Yönetime verilen raporlar nedeniyle evrak girişinde kod kullanımının artması nedeniyle hata riski ve zaman kaybı	
		Kur değerlemelerinin manuel yapılması/ sistemin müsait olmaması	
		Programa tek kişinin hakim olması / hakim olunmaması	
		Sistemin istenen raporları üretmemesi	
		Sistemin etkin kullanılmaması	
60	Vergi yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi/ Vergi cezalarına maruz kalınması	Güncel mevzuatın takip edilmemesi	YMM'den mevzuat değişikliklere ilişkin bilgilendirme yapılmaktadır.
		Şirket vergi politikalarının vergi kanunu ile uyumsuz olması/ vergi politikalarının bulunmaması	YMM ile şirketin vergi politikalarının vergi kanunu ile uyumu ve vergi avantajları üzerinde çalışılmaktadır. Vergi avantajları takip edilmektedir.
		Vergi avantajlarının takip edilmemesi	YMM ile şirketin vergi politikalarının vergi kanunu ile uyumu ve vergi avantajları üzerinde çalışılmaktadır. Vergi avantajları takip edilmektedir.
		Beyannamelerin geç/hatalı doldurulması	Mali takvim üzerinden beyannamelerin zamanı takip edilmektedir. Birim içi kontroller bulunmaktadır.
		Aktifleştirilmesi gereken kalemlerin gider yazılması	Proje kodları üzerinden aktifleştirilmesi gereken kalemlerin gider yazılma durumu kontrol edilmektedir.
		Faturaların hatalı dönemlere girilmesi	Bkz. Holding risk envanteri
61	Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin yetersiz olması nedeniyle itibar kaybı riski	Sosyal sorumluluk stratejisinin bulunmaması ve veya bütçesinin bulunmaması	Sosyal Sorumluluk Stratejisi ve Bütçesi bulunmaktadır. Sponsorlukların başına yansımaları kontrol edilir. Bütçe bir önceki yılın son çeyreğinde Genel Müdür onayı ile belirlenmektedir. Akfen Holding ve bağlı ortaklıklar için ilgili konularda sponsorluklar araştırılıp yönetimin onayına sunulmaktadır.
62	Yazılı, sosyal, görsel medyadaki varlığımızın yönetilememesi (olumsuz haberlerin çıkması, yeterli sayıda haber çıkması)	Hazırlanan Basın Bültenlerinin hatalı hazırlanması ve kontrol edilmemesi, onaylanmadan basına sunulması	PR ajansının hazırladığı basın bülteni Kurumsal İletişim GMY'si tarafından kontrol edilip, düzenlenir ve sonrasında yatırımcı ilişkileri, G.M ve Y.K'nın onayından geçmektedir.
		Görsel ve yazılı basın organları ile iyi ilişkilerin kurulmaması	YK Başkanı ve tüm üst yönetim basına iyi ilişkileri sürdürmektedir.
		Basın bildirimlerine ilişkin standart bir işleyişin olmaması	Standart bir işleyiş bulunmaktadır, onaysız bildirim olmamaktadır.
		Yazılı ve görsel basında yer alacak haberlere ilişkin planlamanın yapılmaması	Dönemsel veri paylaşım planlaması bulunmaktadır, ancak bazen kontrol dışında haberler de çıkabilmektedir.
		Yazılı,görsel,sosyal medya da çıkan haberlerinin takip edilmemesi	Yazılı basın, TV yansımaları, Sosyal Medya Yansımaları her gün K.İ den sorumlu GMY tarafından kontrol edilmektedir.
		Sosyal medyanın etkin yönetilmemesi ve sosyal medya stratejisinin bulunmaması	Sosyal Medya Yönetimi K.İ den sorumlu GMY kontrollünde profesyonel sosyal ajanslar tarafından yönetilmektedir.
		Üst düzey yöneticilerle yapılacak röportajlara ilişkin planlamanın bulunmaması	Röportajlar aylık medya planlaması dahilinde yapılmaktadır. Ancak bazen K.İ'nin kontrolünde olmayan röportajlar yapılmaktadır.
63	Hatalı bütçeleme nedeniyle yanlış kararlar alınması / Etkin bütçe yönetiminin yapılmaması	Bütçe hazırlama ve konsolidasyon sürecinde verinin manuel olarak girişinin yapılması.	Bütçe hazırlama sürecinde bütçelenen rakamların ilgili kişilerden gelen dosyalara linklenmesi ve kontrollerinin yapılması. Verilerin konsolidasyon sürecinde linklenmesi ve gerekli kontrollerin hazırlanması.
		Bütçe hazırlama sürecinde kullanılan excel spreadsheetlerde yeterli kontrolün olmaması.	Bütçe hazırlık aşamasında her sayfanın kendi içinde kontrollerinin olması ve bilgilerin kendi içinde tutarlı olmasının kontrol edilmesi.
		Planlama ve bütçeleme sürecinde kullanılan bilginin güvenilir olmaması.	Gelen verilerin farklı iletişim kanallarıyla, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından teyit edilmesi.
		Planlama ve bütçelemede hatalı varsayımların kullanılması / Üst yönetim tarafından bütçe sürecinde kullanılacak varsayımların belirlenmemesi	Bütçede kullanılan varsayımlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından teyit edilmektedir. Ayrıca, yıl içerisinde revize bütçe yapılırken gerçekleşen rakamlar üzerinden varsayımlar güncellenmektedir. Gerekli varsayımlar üst yönetim tarafından paylaşmakta ve bütçe çalışmasına eklenmektedir.
		Bütçe-gerçekleşen karşılaştırılmaması izlenmemesi	Gerçekleşen rakamlar, her ay muhasebe kayıtları bitirdikten sonra, sistemden çekilmektedir. Bütçelenen ve gerçekleşen rakamlar arasındaki farklar her ay irdelenmektedir.
		Bütçe sürecinde birimler arası koordinasyon eksikliği	Bkz. Holding risk envanteri
		Konsolidasyon sürecinde kullanılan excel spreadsheetlerde yeterli kontrolün olmaması	Verilerin konsolidasyon sürecinde linklenmesi ve gerekli kontrollerin hazırlanması.

Risk No	Kurum Riski	Riskin Kök Nedenleri	Riski Azaltmaya Yönelik Mevcut Faaliyetler/Kontroller
		Bütçe sürecindeki prosedürün olmaması, rol ve sorumlulukların net belirlenmemiş olması	Bkz. Holding risk envanteri
64	Uzaktan �alı�ma	çalışma ortamının uygun olmaması	çalışanlar uzaktan çalışma konularında Bakanlığın bildirdiği rehber/klavuzlar hakkında bilgilendirilmektedir.
		Ekranlı araçlar ile �alı�ma	
		Evde �alı�ma sırasında dikkat edilmesi gereken güvenlik önlemleri	