

**T.C.  
DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ  
(DSİ RİSK STRATEJİ BELGESİ)**



**ANKARA 2024**

# İÇİNDEKİLER

## BİRİNCİ BÖLÜM Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç.....	1
Kapsam.....	1
Dayanak .....	1
Tanımlar.....	1
İlkeler.....	3

## İKİNCİ BÖLÜM Risklerin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar ve Risk Türleri

Riskin Belirlenmesi .....	3
Risk Evreni .....	4

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetim Süreci

Risk Yönetiminin Hedefleri.....	5
Genel Müdürlük /Birim Risk Yönetimi Süreci .....	5
Risklerin Tanımlanması .....	6
Mevcut Durum Analizi .....	6
Etki İhtimal (Olasılık) Analizi ve Risk Seviyesinin Belirlenmesi .....	6
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi, Artık Risk ve Öncü Risk Göstergesi.....	7
Risklerin Analizi ve Önceliklendirilmesi .....	7
Risk Yönetimi Sırasında Riskler Karşısında Alınacak Kararlar .....	8
Risk Etki ve İhtimalinin (Olasılık) Azaltılması İçin Kontrol Faaliyetleri .....	9
Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması .....	10
Sürecin Sürekli İzlenmesi Gözden Geçirilmesi, Raporlanması .....	10
Bilgi ve İletişim .....	10

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Birim Risk Yetkilisinin Görevleri .....	10
Birim Risk Yönetim Sorumlusu ve Ekibinin Görev ve Sorumlulukları .....	11
Genel Müdürlük Risk Yöneticisi ve Ekibinin Görev ve Sorumlulukları .....	11
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının Görev ve Yetkileri.....	12
İç Denetim Birimi Başkanlığının Görev ve Yetkileri .....	12
Üst Yöneticinin Görev ve Yetkileri .....	12
Tüm Çalışanların Görev ve Sorumlulukları .....	12

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**Çeşitli ve Son Hükümler**

İş Süreçlerinin Çıkarılması .....	13
Hüküm Bulunmayan Haller .....	13
Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Kurulması .....	13
Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Eğitimi .....	13
Yürürlükten Kaldırılan Mevzuat .....	13
Yürürlük .....	13
Yürütme .....	13

**TABLolar**

Risk Yönetim Süreç Adımları (Tablo-1) .....	14
Risklerin Belirlenmesi (Tablo 1A) .....	15
Risklerin Değerlendirilmesi (Tablo 1B) .....	16
Riske Yönelik Alınacak Kararlar (Tablo 1C) .....	17
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması (Tablo 1D) .....	18
Etki ve İhtimal Seviyeleri (Tablo-2) .....	19
Risk Seviyesi (Tablo-3) .....	20
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma (Tablo-4) .....	21
Artık Risk Seviyesi (Tablo-5) .....	22
Risk Haritası (Tablo-6) .....	23
DSİ Genel Müdürlüğü Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi (Tablo-7).....	24
Risk Tespit Formu (Ek-1) .....	25
Risk Seviyesi Belirleme Formu (Ek-2) .....	26
Risk Yönetim Takip Formu (Ek-3) .....	27
Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Altında Kalan Riskler Tablosu (Ek-4) .....	28
Birim Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-5) .....	29
Genel Müdürlük Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-6) .....	30
Risk Belirleme Soru ve Tanımlama Örnekleri, Öncü Risk Örnekleri (Ek-7) .....	31

**T.C.**  
**DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**  
**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ**  
**(DSİ RİSK STRATEJİ BELGESİ)**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

**Amaç**

**MADDE 1-** Bu Yönergenin amacı, Genel Müdürlük faaliyetleri ile stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması esnasında oluşabilecek risklerin yönetilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2-** Bu Yönerge, Genel Müdürlük faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3-** Bu Yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56, 57, 60, 63 ve 64 üncü maddeleri ile İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 uncu maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4-** Bu Yönergede geçen;

- a) Artık Risk:** Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan riski,
- b) Bakanlık:** Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu Bakanlık,
- c) Birim:** Genel Müdürlük merkez ve taşra teşkilatı birimlerini,
- ç) Birim Risk Yetkilisi:** Genel Müdürlük merkez ile taşra teşkilatı birimlerinin en üst yöneticisini,
- d) Birim Risk Yönetim Ekibi:** Birim risk yetkilisi tarafından oluşturulan birim risk yönetim sorumlusu dâhil; en az 5' i birim ana hizmet ünitesi şube müdürü olmak üzere en az 7 kişilik ekibini,
- e) Birim Risk Yönetim Eylem Planı:** Birim risk yönetim ekibi ve birim çalışanları ile birlikte hazırlanan, birim risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,
- f) Birim Risk Yönetim Sorumlusu:** Genel Müdürlük merkez birimleri ile taşra teşkilatında birim risk yetkilisi tarafından görevlendirilen yardımcısını,
- g) Doğal Risk:** Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,
- ğ) Fayda:** Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda bertaraf edilecek hasarın parasal toplamını,
- h) Fırsat:** Kurumun kuruluş ve stratejik amaçlarına, hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak uygun zaman, uygun durum ve şartları,

- ı) Genel Müdür:** Devlet Su İşleri Genel Müdürünü,
- ı) Genel Müdürlük:** Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünü,
- j) Genel Müdürlük Risk Yöneticisi:** Genel Müdürü veya Genel Müdür tarafından belirlenen Genel Müdür Yardımcısını,
- k) Genel Müdürlük Risk Yönetim Ekibi:** Genel Müdürlük risk yöneticisi başkanlığında, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile birim risk sorumluları ve en az bir iç denetçiden oluşan ve Genel Müdür tarafından onaylanan ekibi,
- l) Genel Müdürlük Risk Yönetim Eylem Planı:** Birim risk yönetim eylem planlarının değerlendirilmesi ile hazırlanan, Genel Müdürlük risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,
- m) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Genel Müdür veya Genel Müdür tarafından belirlenen Genel Müdür Yardımcısı ile merkez harcama yetkililerinden oluşan ekibi,
- n) İş Süreci:** Belirli bir dizi girdiyi, müşteriler (faydalanıcılar) için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, değer yaratan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zincirini,
- o) İş Süreci Akış Şeması:** Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görsel ifadesini,
- ö) Kanun:** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- p) Kurumsal Risk Yönetimi:** Genel Müdürlüğün misyon, vizyon ve temel değerler ile hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olayları (fırsatları ve riskleri) tanımlamak ve değerlendirmek, sorumlularını belirlemek, gelişmeleri izlemek, bu fırsat ve risklere karşı alınacak stratejileri belirleyip kararlaştırmak ve fırsat ve riskleri raporlamak için her birim ve kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu, tutarlı ve sürekli bir süreci,
- r) Makul Güvence:** Genel Müdürlüğün amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,
- s) Maliyet:** Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,
- ş) Öncü Risk Göstergesi:** Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergesi,
- t) Risk:** Genel Müdürlüğün kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar ile hassas görevleri,
- u) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi:** Genel Müdürlüğün belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,
- ü) Risk Analizi:** Risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,
- v) Risk Evreni:** İdareye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorilerini,
- y) Risk Haritası:** Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimini,

- z) Risk Kapasitesi:** İdarenin faaliyetlerine son vermeden alabileceği en yüksek risk seviyesini,
- aa) SGDNET Risk Modülü:** İç kontrol ve risk yönetim faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yazılımı,
- bb) Tehdit:** Genel Müdürlüğü, muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,
- cc) Üst Yönetici:** Genel Müdürü,
- dd) Yönerge:** Bu Yönergeyi ifade eder.

## İlkeler

**MADDE 5-** Genel Müdürlük risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

- a)** Genel Müdürlüğün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
- b)** Birim risklerinden stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek olanlar Genel Müdürlük risk yönetimi kapsamına alınır.
- c)** Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- ç)** Risklerin sınıflandırılması birimin faaliyetleri dikkate alınarak belirlenir.
- d)** Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- e)** Risklere uygun iyileştirme stratejileri (risk yönetim faaliyetleri) belirlenir ve değerlendirilir. Yeterlilik düzeyine göre artık risk puanı hesaplanır.
- f)** Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- g)** Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.
- ğ)** Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir
- h)** Risk yönetim planı, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
- ı)** Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.
- i)** Riskler her yıl düzenlenen çalıştayda değerlendirilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Risklerin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar ve Risk Türleri

#### Riskin belirlenmesi

**MADDE 6-** Riskler belirlenirken Genel Müdürlüğün;

- a)** Stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,

- b) Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılmasını olumlu yönde etkileyecek potansiyel olay veya durumlar,
- c) Faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- ç) Faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- d) Korunmada öncelikli varlıkları,
- e) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetleri,
- f) Öngörülen maliyetin üzerinde harcama yapılan faaliyetleri,
- g) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevleri,
- ğ) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçleri,
- h) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetleri,
- ı) Faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işleri,
- i) Gizli bilgilerine erişim sağlandığı görevleri,
- j) Yeni birim veya görevlerinin ortaya çıkması,
- k) Kurumsal boyutta yeniden yapılanması,
- l) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetleri,
- m) Gelir artışına engel ve azalışına neden olabilecek faaliyetleri,
- n) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetleri,
- o) Tanımlanan risklerinin açık ve kolay anlaşılır olması,
- ö) Risklerinin belirlenmesi aşamasında geçmiş tecrübelerden yararlanılması,
- p) İç ve dış denetim raporlarında tespit edilen hususları, dikkate alınır.

### **Risk evreni**

**MADDE 7 (1)** Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir:

**a) İç riskler:** Genel Müdürlüğün faaliyet ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

**b) Dış riskler:** Genel Müdürlüğün faaliyet ve işlemlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

(2) Riskler 7 kategoride değerlendirilmektedir;

**a) Operasyonel riskler:** Kurumun iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesini etkileyebilecek risklerdir.

**b) Finansal riskler:** Kurumun finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

**c) Stratejik riskler:** Kurumun stratejik seçimlerini yürütme aşamasında aldığı stratejik kararlar dolayısıyla maruz kalabileceği risklerdir. Yönetim ve organizasyon yapısına ilişkin riskler, örgütlenme riskleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

**ç) Uyum riskleri:** Kurumun mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.

**d) İtibar riskleri:** Kurumun duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir.

**e) Teknolojik riskler:** Kurumun teknolojik gelişmeler ve idarenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

**f) Proje riskleri:** Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetim Süreci

#### Risk yönetiminin hedefleri

**MADDE 8-** Risk yönetimi;

- a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,
- b) Stratejilerin doğru belirlenmesini,
- c) Çalışanların risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,
- ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,
- d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine; olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
- e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,
- f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
- g) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,
- ğ) İlgili mevzuat çerçevesinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesini,
- h) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- ı) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
- i) Genel Müdürlük varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
- j) Hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını, hedefler.

#### Genel Müdürlük /birim risk yönetimi süreci

**MADDE 9- (1)** Risk yönetim süreci; Genel Müdürlüğün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

**(2)** Genel Müdürlük /birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- a) Risklerin tanımlanmasını,
- b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
- c) Risklerin önceliklendirilmesini,
- ç) Yüksek ve çok yüksek olan risklerde öncü risk göstergesinin belirlenmesini,
- d) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini,
- e) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,

f) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin belirlenmesi ve değerlendirilmesini,

g) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,

ğ) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

(3) Genel Müdürlük /birim risk yönetim süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

(4) Risk yönetim süreç adımları Tablo (1), (1A), (1B), (1C), (1D) de gösterilmiştir.

### **Risklerin tanımlanması**

**MADDE 10-** Bu yönergenin 6 ncı maddesine göre belirlenen riskler ile hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar Ek-7 de tanımlı sorulara benzer sorular sorularak ve örneklere bakılarak tanımlanır.

### **Mevcut durum analizi**

**MADDE 11- (1)** Mevcut durum analizi Genel Müdürlüğün; vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri, hedefleri, risk alma ve kabullenme seviyesi ve hizmet sunduğu sektörler, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirirken sırasında işbirliği içerisinde olduğu ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile Genel Müdürlüğün büyüklüğü, hizmet sunduğu coğrafi alan, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum ve hedef yapının tespit süreci dinamik bir süreç olup, belirli sürelerde tekrar gözden geçirilerek hedef yapıda gerekli değişiklikler yapılır.

### **Etki ihtimal (olasılık) analizi ve risk seviyesinin belirlenmesi**

**MADDE 12- (1)** Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkabilirliğine ise ihtimal (olasılık) denir. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar gibi yöntemler kullanılır. Risk analizi kapsamında yapılan varsayımların doğruluğu belirli senaryolarla test edilir.

(2) Etki ihtimal seviyesi, Tablo-2 ye göre etki ve ihtimal değerlendirmesi yapılarak etki ihtimal seviyeleri bulunur. Tanımlanan risklerin mevcut durum analizi ile birlikte etki ihtimal analizinin beyin fırtınası yoluyla veya harcama birimlerinde belirlenen usul esaslara göre etki ve ihtimalleri belirlenerek risk tespit formu (Ek-1) doldurulur.

(3) **Risk seviyesi:** Doğal risklerden mevcut faaliyetlere rağmen kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek risklere yönelik etki ve ihtimal değerlerinin çarpımı (Tablo-6) ile Tablo-3 de yer alan risk seviyesi belirlenir. Risk seviyesi puan aralıkları;

- a) **Çok düşük risk:** 1 ile 3 (hariç) arası,
- b) **Düşük risk:** 3 ile 6 (hariç) arası,
- c) **Orta risk:** 6 ile 12 (hariç) arası,
- ç) **Yüksek risk:** 12 ile 20 (hariç) arası,
- d) **Çok yüksek risk:** 20 ve 25 arası, olarak belirlenmiştir.

### **Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, artık risk ve öncü risk göstergesi**

**MADDE 13- (1) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi:** Risklerin doğru bir biçimde önceliklendirilmesi için, risklere yönelik olarak yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı Tablo-4 göre değerlendirilmelidir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği "yeterli", "kısmen yeterli", "zayıf" ve "yeterli değil" kategorilerinde değerlendirilir.

**(2) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısı:** Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği katsayıları Tablo- 4 göre “**yeterli: 0.1, kısmen yeterli: 0.4, zayıf: 0.8, yeterli değil: 1**” şeklinde sınıflandırılır.

**(3) Artık risk seviyesinin hesaplanması:** Artık risk seviyesi, risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetleri dikkate alınarak etki ihtimal analizi ve/veya mevcut risk yönetimi yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır. Artık risk seviyesi risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır, altında ise artık risk varlığı birim risk yönetim ekibi tarafından izlenir ve yıl sonunda artık riske ilişkin rapor Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

Artık risk seviyesi (Tablo-5) puan aralıkları;

- a) **Çok düşük risk:** 1 ile 3 (hariç) arası,
- b) **Düşük risk:** 3 ile 6 (hariç) arası,
- c) **Orta risk:** 6 ile 12 (hariç) arası,
- ç) **Yüksek risk:** 12 ile 20 (hariç) arası,
- d) **Çok yüksek risk:** 20 ve 25 arası, olarak belirlenmiştir.

### **(4) Öncü risk göstergelerinin belirlenmesi:**

Öncü risk göstergesi, artık risk seviyesi “yüksek ve çok yüksek” riskler için belirlenir, “orta, düşük ve çok düşük” riskler için ise duruma bağlı olarak belirlenebilir.

### **Risklerin analizi ve önceliklendirilmesi**

**MADDE 14- (1)** Etki ihtimal analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için belirlenen risk alma ve kabullenme seviyesi ile karşılaştırılması sonucu bu seviyenin üzerinde kalan riskler, risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve risk seviyesi belirleme formuna (Ek-2) işlenir.

(2) Etki ihtimal analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimalleri belirlenir. Böylece belirlenmiş risklerin risk yönetim sürecine alınıp alınmayacağı, alınacak ise fayda/maliyet analizi açısından uygun risk yönetim stratejisinin belirlenmesi sağlanır.

(3) Risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan riskler için Ek-7 deki tanımlama örneklerine göre performans hedefleriyle uyumlu açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde öncü risk göstergeleri tanımlanır.

(4) Risk analizinde, aynı tip riskler bir araya toplanarak risk alma ve kabullenme seviyesinden düşük olan riskler kapsam dışı bırakılır. Kapsam dışı bırakılan riskler kayıt altına alınarak gelişimleri izlenir. Bu risklere ilişkin gelişmeler yıllık olarak üst yöneticiye raporlanmak üzere her yıl 31 Ocak'a kadar risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan riskler tablosu (Ek-4) doldurularak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

(5) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin; zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılamada yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

(6) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda üst yöneticiye yazılı bilgi verilerek işe başlanması gerekmektedir.

### **Risk yönetimi sırasında riskler karşısında alınacak kararlar**

**MADDE 15-** Fayda-Maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur.

Fayda-maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı risk yönetim takip formuna (Ek-3) işlenir.

**a) Riskin etki ve ihtimalinin (olasılık) azaltılması:** Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve ihtimalinin büyüklüğü azaltılır. Riskin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılır.

**b) Riskten kaçınma:** Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Genel Müdürlük tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

**c) Riskin devredilmesi veya paylaşılması:** Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile Genel Müdürlük riski izlemekle sorumludur.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

1) Sigorta yöntemi kullanarak,

2) Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesi,

3) Genel Müdürlük tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile yapılabilir.

**ç) Riskin kabul edilmesi:** Risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir. Ancak; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak etki-ihtimal ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- 1) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,
- 2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
- 3) Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan riskler için,
- 4) Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve bertaraf mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,
- 5) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,
- 6) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda, uygulanır.

Yapılan fayda-maliyet analizinin sonucu 1'den küçük ise iyileştirme stratejisi uygulanmaz, alternatif stratejiler üretilir. Söz konusu analiz yapılırken, risk yönetim ekipleri tarafından, farklı kararların olası fayda ve maliyetleri değerlendirilmelidir. Bu noktada, seçilen risk kararından elde edilecek faydanın söz konusu kararın uygulanması için harcanan kaynaktan fazla olması gerekmektedir.

### **Risk etki ve ihtimalinin (olasılık) azaltılması için kontrol faaliyetleri**

**MADDE 16- (1)** Kontrol faaliyetleri, Genel Müdürlüğün amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri bertaraf edebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur:

**a) Yönlendirici kontroller:** Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

Koruyucu malzemeler kullanılması yönünde eğitim verilmesi, sel ve taşkın ihtimali olan yerlerde halka eğitim verilmesi gibi.

**b) Önleyici kontroller:** Risklerin, Genel Müdürlük için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

Mal veya malzemelerde garanti süresi ve belgesinin istenmesi, iş ve işlemlerde görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, dere ıslahı, sel ve taşkından önce halkın uyarılması, dere yataklarına ev yapılmasının önlenmesi gibi.

**c) Düzeltici kontroller:** Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltilmeye yönelik kontrollerdir.

Bozulan malzemenin garanti kapsamında yenilenmesi, dere yataklarındaki yapıların başka yerlere taşınması gibi.

**ç) Tespit edici kontroller:** Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir.

Kirlenmiş suyun kirlilik seviyesinin tespiti veya suyun kirlenme sebebi, erozyon, sel veya taşkın olması durumunda ortaya çıkan zararın tespiti, iç denetim raporları gibi.

### **Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması**

**MADDE 17-** Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir.

- a) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.
- b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda-maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümler getirilir.
- c) Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir, alternatiflerden de en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.
- ç) Kontrol faaliyetleri (iyileştirme stratejileri) ölçülebilir faaliyetlerden oluşturulur.

### **Sürecin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması**

**MADDE 18-** Birimler, Genel Müdürlüğün değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birim risk yönetim eylem planlarını (Ek-5), güncel ve maksada yönelik SGDNET risk modülünde hazırlamak ve izlemek zorundadır. Birimler tarafından risklere ait iyileştirme stratejileri 6 aylık periyotlarla gözden geçirilir. Genel Müdürlük riskleri en az yılda bir defa değerlendirilerek Genel Müdürlük risk yönetim eylem planı (Ek-6) raporlanır ve Genel Müdür onayıyla tüm teşkilata duyurulur.

### **Bilgi ve iletişim**

**MADDE 19-** Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

- a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,
- b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,
- c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan yapıdadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

#### **Birim risk yetkilisinin görevleri**

**MADDE 20-** Risk Yetkilisi;

- a) Birim risk yönetim sorumlusu ve birim risk yönetim ekibi üyelerini görevlendirmek, sorumlunun ve ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerinin (tayin vb. zorunlu haller dışında) güncellenmesi halinde her yıl ekim ayı içerisinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bildirilmesini sağlamakla,
- b) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklere yönelik birim risk yönetim planının hazırlanmasını sağlamakla,
- c) Birim risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan, birim risk yönetim eylem planına (Ek-5) onay vermekle,
- ç) Hazırlanan Genel Müdürlük risk yönetim eylem planı ile birim risk yönetim eylem planı uyarınca çalışanların üzerine düşen görevler konusunda bilgilendirilmelerini sağlamakla,

- d) Risk yönetim eylem planlarının uygulanmasını ve kontrolünü sağlamakla,
- e) Gerekli olduğu durumlarda birim risk yönetim ekibi tarafından yapılan toplantılara başkanlık etmekle,
- f) Birimin karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamakla,
- g) Birim risklerini her yıl düzenlenen takdim toplantılarında sunmakla, yükümlüdür.

#### **Birim risk yönetim sorumlusu ve ekibinin görev ve sorumlulukları**

**MADDE 21-** Birim risk yönetim sorumlusunun başkanlığındaki birim risk yönetim ekibi;

- a) İlgili personel tarafından tanzim edilen risk tespit formu (Ek-1) ile tespit edilen riskleri, risk seviyesi belirleme formuna (Ek-2) ve risk yönetim takip formuna (Ek-3) göre düzenlemekle,
- b) Birim risk yönetim eylem planını (Ek-5) hazırlamak ve her yıl 30 Kasım tarihine kadar birim risk yetkilisinin onayını alarak SGDNET risk modülüne işleyerek Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına ve İç Denetim Birimi Başkanlığına göndermekle,
- c) Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
- ç) Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan olumsuz sonuçların bertarafı için maliyet analizlerini yapmakla,
- d) Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,
- e) Birim risk sorumlusu gerekli hallerde ekibi toplantıya çağırmakla,
- f) İç Denetim Birimi Başkanlığının iç denetim faaliyetleri kapsamında tespit ettiği denetim bulgularına yönelik risklerin kurumsal risk yönetimi kapsamında da yönetilip yönetilmediğini takip etmekle, yükümlüdür.

#### **Genel Müdürlük risk yöneticisi ve ekibinin görev ve sorumlulukları**

**MADDE 22- (1)** Genel Müdürlük risk yöneticisi başkanlığındaki Genel Müdürlük risk yönetim ekibi;

- a) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını (Ek-6) hazırlayarak/revize ederek her yıl 31 Aralık tarihine kadar üst yöneticiden uygun görüş alınmak üzere Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermekle,
- b) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimi, iyileştirilmesi ve kontrolünü sağlamakla,
- c) Genel Müdürlüğün karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
- ç) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip etmekle,
- d) Risk yönetim eylem planına ilişkin birimler arası koordinasyonu sağlamakla,
- e) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını güncellemekle,
- f) Genel Müdürlüğün karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerekli gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamaları koordine etmekle,
- g) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planında öngörülme risklerin aniden ortaya çıkması durumunda, riski ilgili birime iletmekle ve riskin bertarafına yönelik faaliyetlerin takibini yapmakla,
- ğ) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini gözetmekle,
- h) Genel Müdürlük risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahı) gerekli hallerde belirlemekle; yükümlüdür.

(2) Genel Müdürlük risk yönetim ekibinde olan iç denetçiler, rehberlik ve danışmanlık görevlerinden dolayı kararlara katılamazlar ve oy kullanamazlar.

### **Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 23-** Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı;

- a) Risk yönetimi konusunda Genel Müdürlük birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar (seminer, çalıştay vb.) yapmakla,
- b) Genel Müdürlük risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan/revize edilen Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını (Ek-6) onaylanmak üzere üst yöneticiye sunmakla,
- c) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planının hazırlanmasına, uygulanmasına ve bilgilendirilmesine (üst yönetim toplantıları vb.) yönelik iş ve işlemlerde sekretarya görevini yürütmekle,
- ç) Talep edilmesi halinde Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını Bakanlığa ve ilgili kurum/kuruluşlara göndermekle yükümlüdür.

### **İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 24-** İç Denetim Birimi Başkanlığı;

- a) Risk yönetimi konusunda Genel Müdürlük birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapmakla,
- b) Risk yönetimini ve iş süreçlerini denetlemek ve üst yöneticiye danışmanlık yapmakla,
- c) Her yıl gönderilecek birim ve Genel Müdürlük risklerini denetim planı ve programında dikkate almakla yükümlüdür.

### **Üst Yöneticinin görev ve yetkileri**

**MADDE 25-** Üst yöneticinin görev ve yetkileri;

- a) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını onaylamak,
- b) Gerekli gördüğü hallerde Genel Müdürlük risk yönetim ekibine başkanlık yapmak,
- c) Acil durumlarda Genel Müdürlük risk yönetim ekibini toplantıya çağırmasıdır.

### **Tüm çalışanların görev ve sorumlulukları**

**MADDE 26-** Tüm çalışanların görev ve sorumlulukları;

- a) Yürüttüğü faaliyetlere yönelik sürekli izleme sonucu tespit ettiği yeni ve değişen riskleri ilgili birim risk yetkilisi veya birim risk sorumlusuna iletmekle,
- b) Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri kapsamında üzerine düşen çalışmalarını gerçekleştirmekle,
- c) İlgili birim risk yönetim ekibince talep edilen (Ek-1) formunu doldurarak teslim etmekle,
- ç) Kurumsal risk yönetimi kapsamında birimlerince düzenlenen eğitimlere katılmakla,
- d) Risklerin iyileştirme stratejileri kapsamında kendi yürüttüğü faaliyetler çerçevesinden tanımlanan risk yönetimi iyileştirme faaliyetlerini yürütmekle sorumludur.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **İş süreçlerinin çıkarılması**

**MADDE 27-** (1) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı iş süreçlerinin çıkarılması ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

(2) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca belirlenecek usul ve esaslara göre Genel Müdürlük birimleri iş süreçlerini çıkarmak ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermek zorundadırlar.

#### **Hüküm bulunmayan haller**

**MADDE 28-** Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

#### **Birim risk yönetim ekiplerinin kurulması**

**MADDE 29-** Yeni bir birim kurulması halinde;

(1) Birimler 1 (bir) ay içerisinde birim risk yönetim ekibini kurar, söz konusu ekibin ve daha sonra ekipte oluşabilecek değişikliklerde üye isimlerini ve iletişim bilgilerini en geç 1 (bir) ay içerisinde SGDNET risk modülüne işleyerek Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bildirirler.

(2) Harcama birimleri tarafından, birim risk yönetim ekibi kurulduktan sonra tespit edilen mevcut riskler 6 (altı) ay içerisinde, süreçlere ilişkin riskler ise süreç şemalarının oluşmasını müteakip 3 (üç) ay içerisinde, Ek-5 de yer alan formata uygun birim risk yönetim eylem planı hazırlanarak SGDNET risk modülüne işlenerek Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

(3) Birimler Genel Müdürlük risk yönetim ekibi için üye isim ve iletişim bilgilerini, birim risk yönetim ekip listeleri ile birlikte Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderirler.

#### **Birim risk yönetim ekiplerinin eğitimi**

**MADDE 30-** Gerek görülmesi halinde bu yönergenin doğru uygulanabilmesi için risk yönetim ekiplerine yönelik eğitim ve çalıştaylar düzenlenebilir.

#### **Yürürlükten kaldırılan mevzuat**

**MADDE 31-** 10/07/2021 tarih ve 1386083 sayılı Makam Oluru ile yürürlüğe giren Devlet Su İşleri Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi yürürlükten kaldırılmıştır.

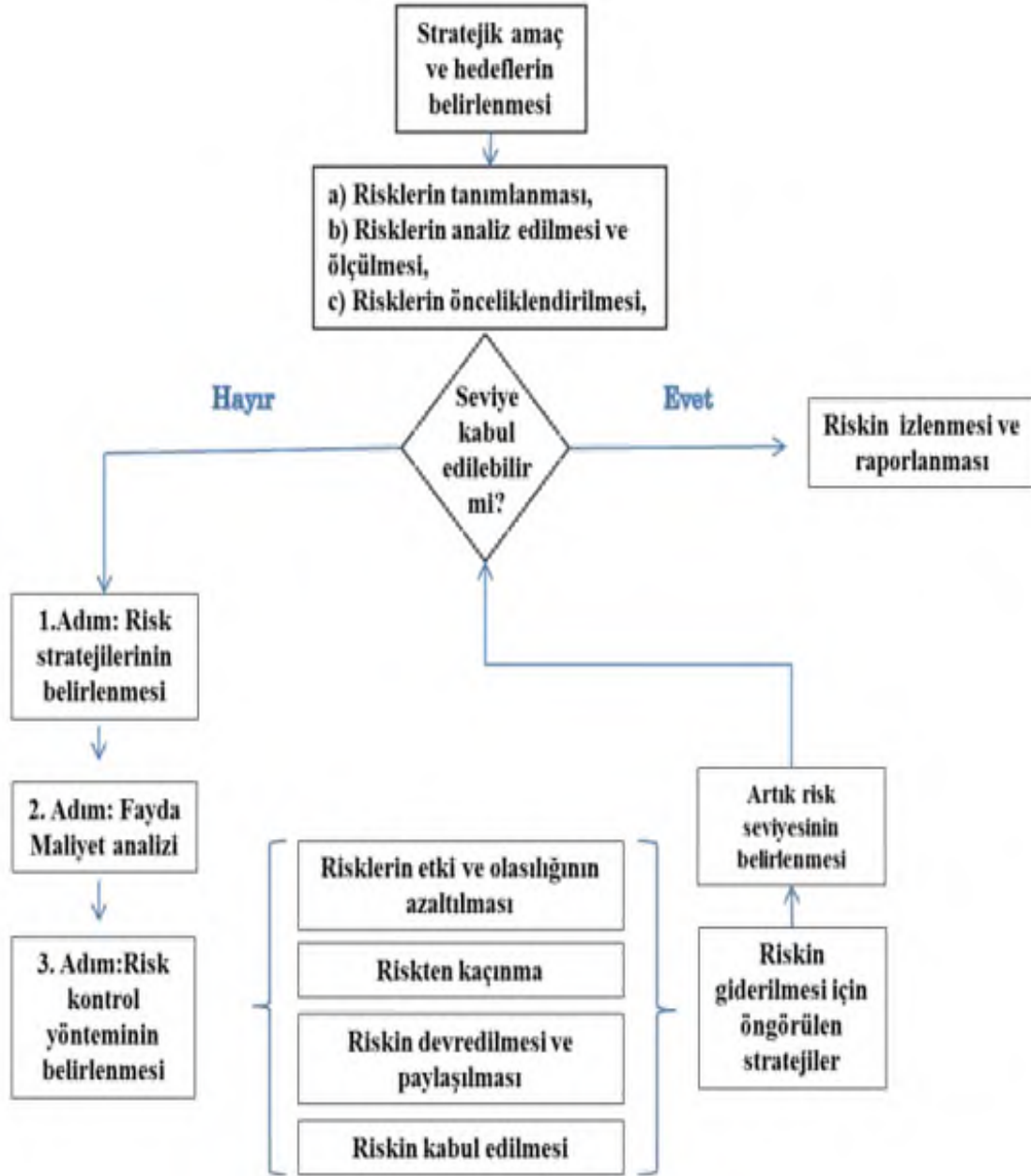
#### **Yürürlük**

**MADDE 32-** Bu Yönerge Genel Müdür tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

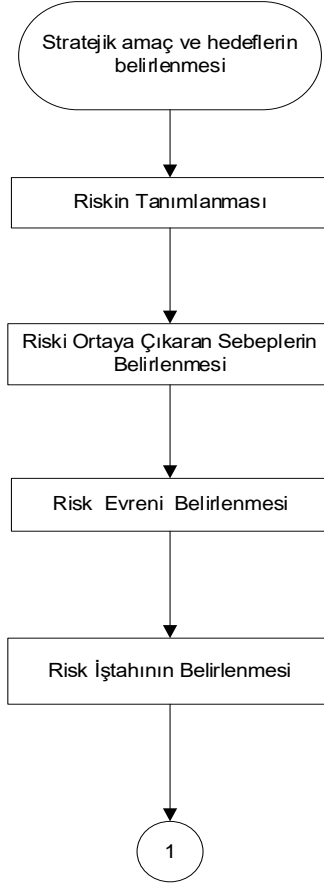
#### **Yürütme**

**MADDE 33-** Bu Yönerge hükümleri, üst yönetici tarafından yürütülür.

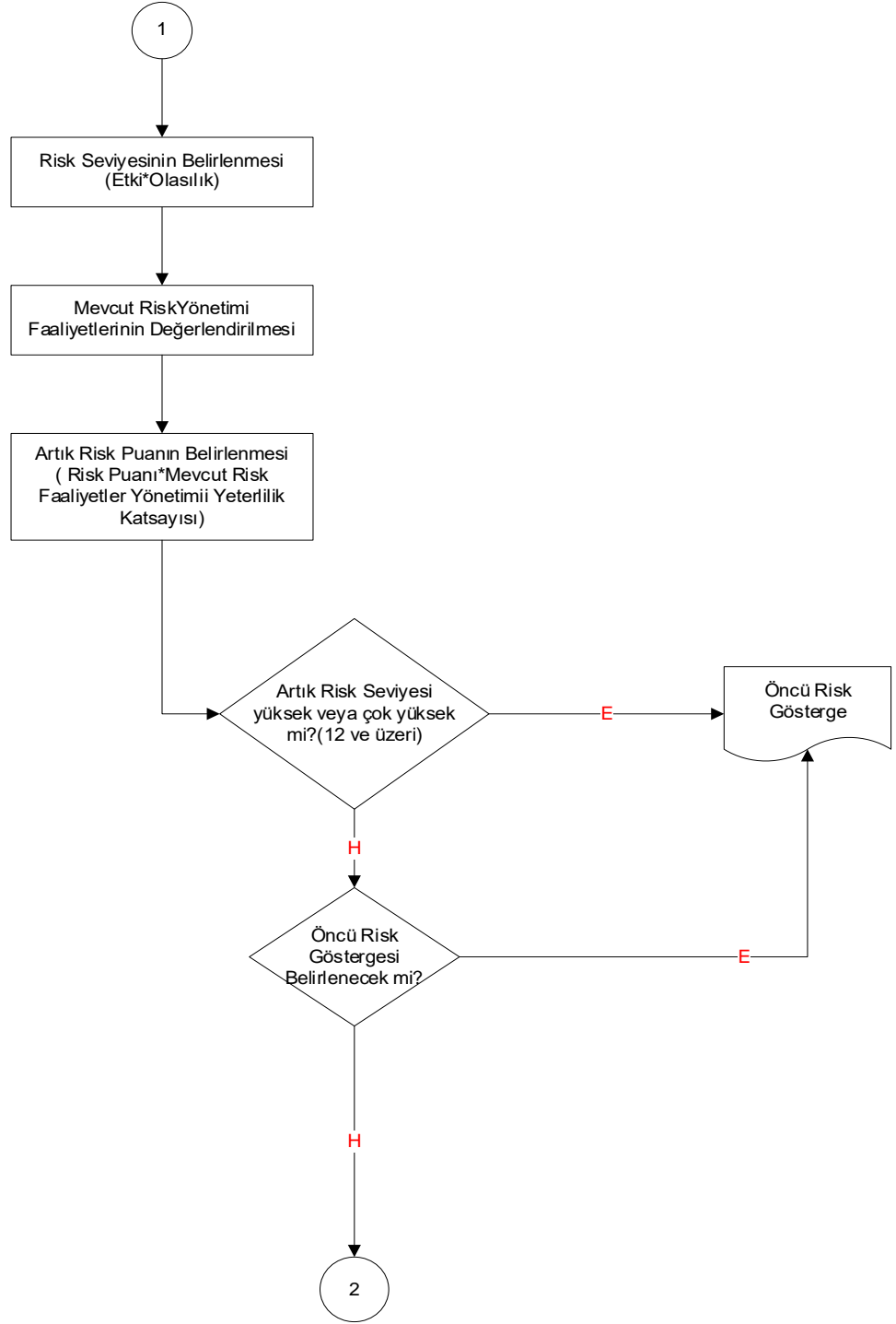
**RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI (TABLO-1)**



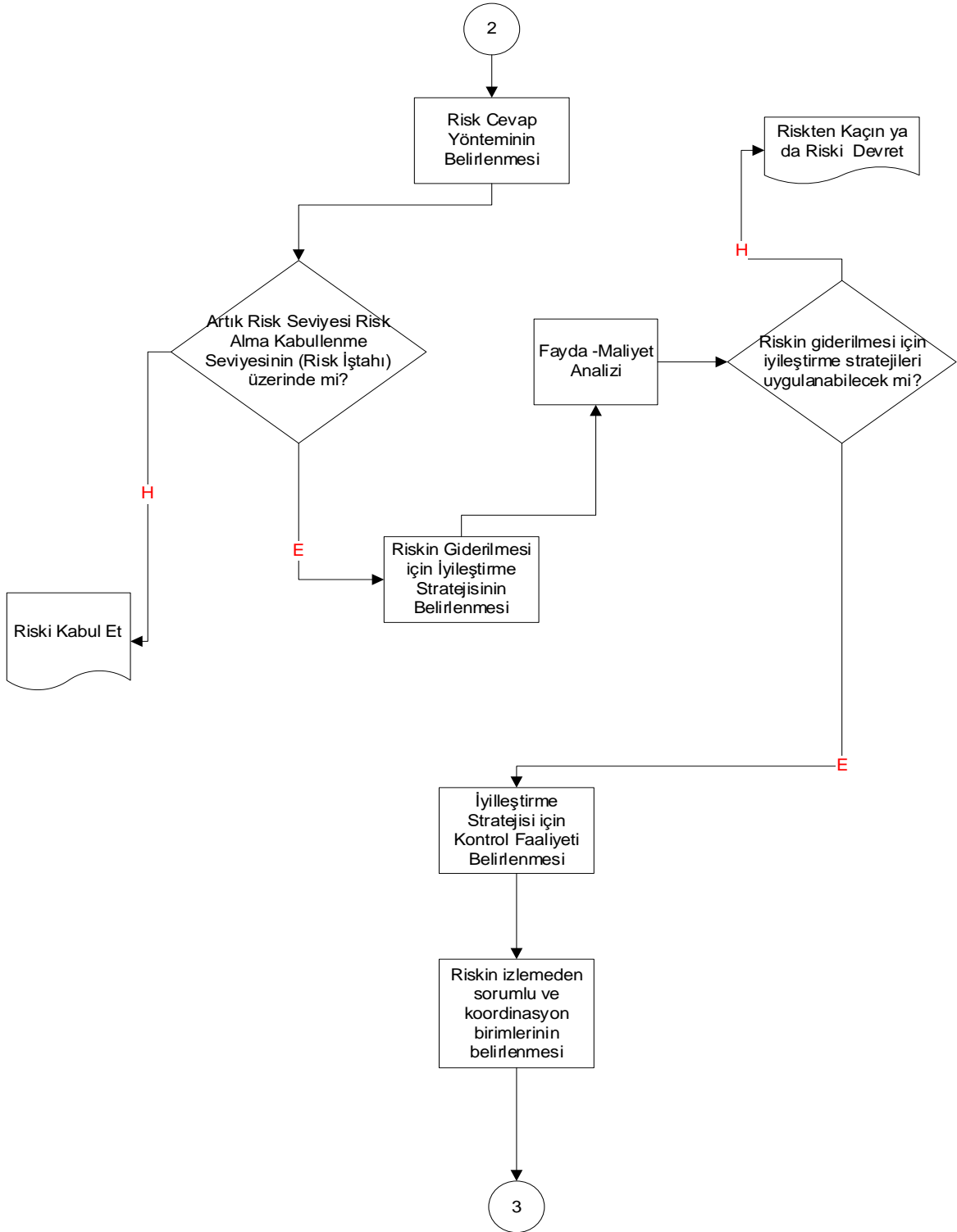
## RİSKLERİN BELİRLENMESİ (TABLO 1A)



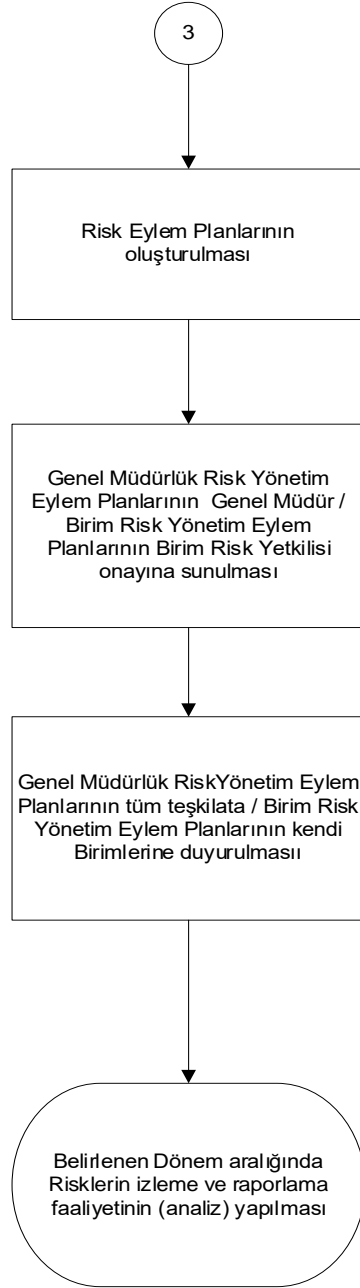
## RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ (TABLO 1B)



## RİSKE YÖNELİK ALINACAK KARARLAR (TABLO 1C)



## RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI (TABLO 1D)



## ETKİ VE İHTİMAL (OLASILIK) SEVİYELERİ (TABLO-2)

	<b>Etki</b>	<b>Açıklama</b>	<b>İhtimal (Olasılık)</b>	<b>Açıklama</b>
<b>5</b>	<b>ÇOK YÜKSEK</b>	Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar	<b>NEREDEYSE KESİN</b>	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlar
<b>4</b>	<b>YÜKSEK</b>	Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar	<b>YÜKSEK OLASILIK</b>	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
<b>3</b>	<b>ORTA</b>	Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar	<b>OLASI</b>	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
<b>2</b>	<b>DÜŞÜK</b>	Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar	<b>ZAYIF OLASILIK</b>	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
<b>1</b>	<b>ÇOK DÜŞÜK</b>	Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar	<b>İHTİMAL DIŞI</b>	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

### RİSK SEVİYESİ (TABLO-3)



# MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN SINIFLANDIRMA

(TABLO-4)

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	<p>Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir.</p> <p>Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.</p>
KISMEN YETERLİ	0,4	<p>Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.</p>
ZAYIF	0,8	<p>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.</p>
YETERLİ DEĞİL	1	<p>Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır.</p> <p>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.</p>

**ARTIK RİSK SEVİYESİ (TABLO-5)**

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

RİSK HARİTASI (TABLO-6)

<b>İHTİMAL (OLASILIK)</b>	NEREDEYSE KESİN	<b>5</b>	5	10	15	20	25
	YÜKSEK OLASILIK	<b>4</b>	4	8	12	16	20
	OLASI	<b>3</b>	3	6	9	12	15
	ZAYIF OLASILIK	<b>2</b>	2	4	6	8	10
	İHTİMAL DIŞI	<b>1</b>	1	2	3	4	5
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
<b>ETKİ</b>							
			ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK

**DSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TAKVİMİ (TABLO-7)**

<b>EKİM</b>	<b>KASIM</b>	<b>ARALIK</b>	<b>TEMMUZ</b>	<b>EYLÜL</b>
Birim Risk Yönetim Ekip üyelerinin (gerekli görülmesi halinde) güncellenmesi	Birim Risklerin revize edilmesi	Birim Risklerin değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirmeler kapsamında gerekli önerilerin yapılması	Birim ve Genel Müdürlük Risklerinin analiz edilmesi	İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi ve Süreç Değerlendirme çalışmaları (seminer, çalıştay vb.) düzenlenmesi
	Birim Risklerin SGDNET Risk Modülüne işlenmesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına ve İç Denetim Birim Başkanlığına gönderilmesi	Genel Müdürlük Risklerinin revize edilmesi	Birim ve Genel Müdürlük Riskleri Analizlerinin SGDNET Risk Modülüne işlenmesi ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilmesi	Genel Müdürlük Risklerinin bağlı olduğu Bakanlığa gönderilmesi
		Genel Müdürlük Risklerinin onaylanması (Makam Oluru)	Birimlerin Risk Analizlerinin Değerlendirilmesine sürekli iyileştirmeler kapsamında gerekli önerilerin yapılması	
		Genel Müdürlük Risklerin tüm teşkilata duyurulması		

MERKEZ VE TAŞRA BİRİM RİSK YÖNETİM EKİPLERİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

GENEL MÜDÜRLÜK RİSK YÖNETİM EKİBİ

ÜST YÖNETİCİ (GENEL MÜDÜR)

## RİSK TESPİT FORMU (Ek-1)

.../.../20...

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	Varsa İlgili Fırsatlar	Risk Evreni (İç / Dış)	İHTİMAL(OLASILIK)	ETKİ	Mevcut Durum	Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri	Yeni-Ek Kontrol Faaliyetlerine Başlanılması Gereken Tarihi

**Sıra No:** Risk kayıt numarasını ifade eder.

**Birim Risk No:** Risk sahibi birimin risk numarasını gösterir. Risk olduğu sürece numara değişmez, aynı numara başka bir riske verilmez.

**Stratejik Amaç :** Stratejik planda yer alan kod yazılır. (SA1,SA2...)

**Stratejik Hedef:** Stratejik planda yer alan kod yazılır. (SH1, SH2...)

**Performans Programı Göstergesi:** Stratejik planda yer alan ifade yazılır.

**Faaliyet /Proje/İşlem:** İdarenin stratejik hedefiyle ilgili ve riskten etkilenebilecek olan birim hedefidir.

**Risk:** Tespit edilen risk yazılır.

**Riski Ortaya Çıkartan Sebepler:** Bu riskin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler-tehlikeler belirtilir.

**Risk Evreni:** İdareye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorileridir.

**Fırsatlar:** Kurumun kuruluş ve stratejik amaçlarına, hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak uygun zaman, uygun durum ve şartları,

**İç Riskler:** Genel Müdürlüğün faaliyet ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

**Dış Riskler:** Genel Müdürlüğün faaliyet ve işlemlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

**Etki:** Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüdür.

**İhtimal (Olasılık):** Olayların ve sonuçlarının ortaya çıkabilirliğidir.

**Mevcut Durum :** Mevcut durum ve kontrol faaliyetleri yazılır

**Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri:** Önerilen veya planlanan yeni-ek kontrol faaliyetleri yazılır.

**Yeni-Ek Kontrol Faaliyetlerine Başlanılması Gereken Tarih:** Planlanan mevcut-yeni-ek kontrol faaliyetlerinin başlayacağı kesin tarih.

**RİSK SEVİYESİ BELİRLEME FORMU**  
**(Ek-2)**

							İHTİMAL(OLASILIK)							ETKİ									
Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	A	B	C	D	E	F	(A...+F)/n *	A	B	C	D	E	F	(A...+F)/n *	Etki İhtimal Puanı: Etki*İhtimal	Risk alma ve kabullenme seviyesi

.../.../20...

**Birim Risk Yönetim Ekibi**

Adı Soyadı  
İmza

Adı Soyadı  
İmza

Adı Soyadı  
İmza

Adı Soyadı  
İmza

**Etki (A,B,C,D,E,F..):** Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşmesi halinde oluşturacağı etkiye verdiği puanlar.

**İhtimal (Olasılık)(A,B,C,D,E,F..):** Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşme ihtimaline verdikleri puanlardır.

\* Birim Risk Yönetim Ekibi sayısı

## RİSK YÖNETİM TAKİP FORMU (Ek-3)

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	Risk Evreni (İç / Dış)	Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi	Risk Seviyesi	Öncü Risk Göstergesi (Risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan)	Risk karşısında alınacak karar	Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

.../.../20...

### Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı

Adı Soyadı

Adı Soyadı

Adı Soyadı

İmza

İmza

İmza

İmza

**Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri:** Tespit edilen risklere uygulanacak kontrol mekanizmaları.

**İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti:** Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar

**Öncü Risk Göstergesi:** Genel Müdürlüğün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergelyi

**Risk karşısında alınacak karar:** Riskin azaltılması veya riskin kabul edilmesi veya riskin devredilmesi veya riskten kaçınılması

**RİSK ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ALTINDA KALAN RİSKLER TABLOSU**  
**(Ek-4)**

.../.../20...

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/ İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	Risk Evreni (İç / Dış)	Risk Seviyesi	Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi	Açıklama

**Risk Yetkilisi**

**İmza**

**BİRİM RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**  
**(Ek-5)**

.../.../20...

<b>Birim Risk No</b>	
<b>Stratejik Amaç</b>	
<b>Stratejik Hedef</b>	
<b>Performans Prog. Göstergesi</b>	
<b>Faaliyet / Proje / İşlem</b>	
<b>Risk</b>	
<b>Riski Ortaya Çıkartan Sebepler</b>	
<b>Risk Seviyesi</b>	
<b>Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi</b>	
<b>Tarih (Başlangıç-Bitiş)</b>	
<b>Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri</b>	
<b>İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti</b>	
<b>Raporlama Zamanı (Hafta/Ay/Yıl)</b>	
<b>Elde Edilen Fayda</b>	
<b>Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet</b>	
<b>İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi</b>	
<b>Mevzuatla İlgili Gereklilik ( Varsa )</b>	

**Risk Yetkilisi**

**İmza**

**GENEL MÜDÜRLÜK RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**  
**(Ek-6)**

.../.../20...

<b>Birim Risk No</b>	
<b>Stratejik Amaç</b>	
<b>Stratejik Hedef</b>	
<b>Performans Prog. Göstergesi</b>	
<b>Faaliyet / Proje / İşlem</b>	
<b>Risk</b>	
<b>Riski Ortaya Çıkartan Sebepler</b>	
<b>Risk Seviyesi</b>	
<b>Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi</b>	
<b>Tarih (Başlangıç-Bitiş)</b>	
<b>Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri</b>	
<b>İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti</b>	
<b>Raporlama Zamanı (Hafta/Ay/Yıl)</b>	
<b>Elde Edilen Fayda</b>	
<b>Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet</b>	
<b>İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi</b>	
<b>Mevzuatla İlgili Gereklilik ( Varsa )</b>	

**Genel Müdür**

**İmza**

## RİSK BELİRLEME SORU VE TANIMLAMA ÖRNEKLERİ, ÖNCÜ RİSK ÖRNEKLERİ (Ek-7)

- 1) Problem nedir?
- 2) Neden başarısız olabiliriz?
- 3) Nerelerde zafiyetimiz var?
- 4) Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
- 5) Hangi tür işlemler risk taşır?
- 6) Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
- 7) Kontroller nerede zayıftır?
- 8) Hangi faaliyetler veya olaylar kurum imajını olumsuz etkiler?
- 9) Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
- 10) Faaliyetlerimizin kalitesini düşüren sebepler nelerdir?
- 11) Stratejik - performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
- 12) Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?
- 13) İhtiyaçlara uygun hizmetleri sunmayı engelleyen sebepler nelerdir?
- 14) Alacakları tahsil edemememizin sebepleri nelerdir?
- 15) Faaliyetlerimizin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?

**Hatalı ve doğru risk tanımlamalarına ilişkin aşağıda bazı örneklere yer verilmektedir:**

### **Hatalı Risk Tanımlaması**

Personel yetersizliği

İşletmeye açılan su yapılarında meydana gelen 3. şahısların can ve mal kayıpları

### **Doğru Risk Tanımlaması**

Personel yetersizliği nedeniyle Genel Müdürlük faaliyetlerinde aksamaların yaşanması ve vatandaşa sunulan kamu hizmet kalitesinin ve itibarının düşmesi

İşletmeye açılan su yapılarında meydana gelen 3. şahısların can ve mal kayıpları nedeniyle idarenin ve kurum çalışanlarının hak mahrumiyetine uğraması

**Öncü Risk Tanımlamalarına ilişkin aşağıda örneklere yer verilmektedir:**

### **Risk**

Yeraltısularının miktarı üzerindeki baskı

Kurumsal hafızanın ve bilgi birikiminin korunamaması

### **Öncü Risk**

Yeraltısuyunun emniyetli veriminden daha fazla su çekilmesi

Personel sirkülasyonunun fazla olması