IĞDIR ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ

IĞDIR

2026

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı

Amaç

Madde 1- Bu belgenin amacı, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini sağlayacak sistemli bir yaklaşım geliştirerek; risk ile mücadele etmede Üniversite personeline yol gösterecek, Üniversite içindeki tüm yönetim kademelerinin katılımını temin edecek etkin bir risk yönetim stratejisi meydana getirmek ve yürütmektir.

Madde 2- Bu belge; Iğdır Üniversitesi'nin risk yönetim sürecini kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve İç kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Belgede geçen;

a) **Üniversite**: Iğdır Üniversitesini,

b) **Üst Yönetici**: Iğdır Üniversitesi Rektörünü,

c) **Birim**: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

d) **Birim Yöneticisi:** Fakültelerde Dekanı, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü, Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlerini, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

e) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK):** Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı sürecinde Rektör Yardımcısının başkanlığında oluşturulan kurulu,

f) **İdare Risk Koordinatörü:** Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

g) **Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi veya birim yöneticisi tarafından belirlenen birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan personel veya birim sorumlularını,

h) **Birim Risk Yönetim Ekibi:** Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürütmek üzere her birim yöneticisi tarafından görevlendirilecek birim risk koordinatörü ile en az 2 personelden oluşan ekibi,

i) **Risk:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyebileceği değerlendirilen, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

j) **Doğal Risk Seviyesi:** Riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

k) **Kalıntı Risk Seviyesi:** Riske dair alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

l) **Risk İştahı:** Üniversitenin amaç ve hedeflerini yerine getirirken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

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

n) **Kontrol Faaliyeti:** Risklerin Kurumun risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

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

p) **Dış Risk:** Üniversite yönetiminin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri (Örneğin; İtibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler.),

q) **İç Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

r) **Kontrol Faaliyeti:** Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını minimize etmeyi ve böylece Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemleri

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

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

u) **Risk Kütüğü:** Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listeyi,

v) **Etki:** İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucunu,

w) **Olasılık:** Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalini,

x) **İzleme:** Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek maksadıyla devamlı olarak gözlemleme ve denetlenmesini,

y) **Raporlama:** Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelendirmesini,

z) **Olay:** Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşumları/durumları

ifade eder.

Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı

Madde 5- Üniversitenin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı şu şekildedir;

a) Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek ve hizmet kalitesini düşürebilecek, üniversitenin idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilecek, üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, iç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.

d) Tüm birimler risk değerlendirmelerini **yılda bir** defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

e) Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar belgelenir.

f) Her birim, kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.

g) Üst yönetim, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.

h) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

i) Risk yönetim süreci Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir.

j) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.

k) Risk Yönetimi Süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

l) Stratejik plan hazırlama süreci ile süreç ve risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

m) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Madde 6- Rektörün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Strateji Risk Belgesi **(Yıllık olarak gözden geçirilir ve gerekli görüldüğünde güncellenir)** Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve nasıl uygulanacağını gösteren Risk strateji Belgesinin onaylar ve tüm çalışanlara duyurulmasını sağlar.

b) Üniversitede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişini gözetler.

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

d) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

e) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.

f) Risk yönetim sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

g) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda harcama yetkilileri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından güvence alır.

h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

i) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

j) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

Madde 7- İç denetim Biriminin görev ve sorumlulukları

a) İç denetim birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektöre mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Üniversitede Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (İKİYK) Görev ve Sorumlulukları

Madde 8- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Rektörün onayına sunar.

b) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

c) Politika ve prosedürleri birimlere bildirir.

d) Risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir ve Rektöre sunar.

e) İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan riskler içerisinden stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.

f) Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

g) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenlere yönelik politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

h) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

i) Kurul gerek görülmesi durumlarda toplanarak Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.

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

İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları

Madde 9- İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektör'e sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna Sunar.

d) Birim Risk Koordinatörü tarafından, fayda-maliyet analizleri neticesinde birim risk yönetimi ekibi ve birim yöneticisi tarafından eylem planlamama kararı verildiği bildirilen riskleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektör'e bildirir.

e) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

g) Risk yönetiminde hesap verebilirlik, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerine uygun hareket edilmesini sağlar.

h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Üniversite risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Risk Yönetim Ekibi Görev ve Sorumlulukları

Madde 10- Risk Yönetim Ekibinin Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Ekip üyeleri, kendi birimlerindeki risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve gerekli desteği sağlar.

b) İdare Risk Koordinatörünün yönlendirmesiyle birimlerden gelen risk raporlarını konsolide ederek risklerin öncelik işlemini yapar.

c) Birim bazında belirlenen risklerin Üniversite düzeyinde raporlanmasını ve ilgili risk tablolarının hazırlanmasını sağlar.

d) Konsolide edilen risk raporlarını İdare Risk Koordinatörüne sunar.

e) Birimler tarafından tespit edilerek bildirilen yeni risklerin değerlendirilmesini yapar ve gerekli gördüğü takdirde, bunların raporlanarak İdare Risk Koordinatörünün onayı ile ilgili belgelere eklenmesini sağlar.

f) İdare Risk Koordinatörünün belirleyeceği eğitim, çalıştay vb. faaliyetlere ilişkin hazırlık çalışmalarını yürütür, kendi birimlerindeki ilgili personeli belirler ve Birim Risk Koordinatörünün onayına sunar.

g) İdare Risk Koordinatörü tarafından sürece ilişkin verilecek diğer görevleri yerine getirir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

Madde 11- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Kurulun ve koordinatörün sekretarya görevlerini yürütür.

b) Üniversitenin risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İdare Risk Koordinatörüne, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre raporlar.

c) Risk Yönetiminin etkin işlemesini sağlamak üzere birimlere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

d) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.

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

Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Madde 12- Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Görevli ve yetkili kılındıkları konularda yasal düzenlemelere ve günün şartlarına uygun olarak; etkin, ekonomik ve verimli şekilde birimini yönetir.

b) Üniversite risk yönetimini sorumluluğu altındaki alt birimlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.

c) Birimindeki, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim Ekibi üyeleri ve İç Kontrol Temsilcilerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.

d) Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetimi Ekibi ve İç Kontrol Temsilcilerinin çalışmalarını denetler, görev ve sorumluluklarının beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar.

e) Alt birimlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.

f) Yönetimindeki alt birimde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.

g) Biriminde görevli olan personele iç kontrol ve risk yönetimi konusunda ve Üniversite Risk Yönetimi Politikaları hakkında makul seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar.

h) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.

i) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını süreç sorumlusunun onayına sunar.

j) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları süreç sorumlusunun onayına sunar.

k) Diğer alt birim sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları birim sorumlusuna bildirir.

l) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

m) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere süreç sorumlusuna raporlar.

Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları

Madde 13- Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve risklere yönelik açık alan bulunmayacak şekilde ele alınmasını sağlar.

b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları Üniversite tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

c) Çalışanlar tarafından belirlenen riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirir ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

d) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkan risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.

e) Üniversitemiz Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda birim çalışanlarına geri bildirim sağlar.

f) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları

Madde 14- Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü idarelerde ARK, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. Alt Birim Risk Koordinatörü, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

b) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.

c) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

d) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Madde 15- Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Riskin Belirlenmesi

Madde 16- Riskin belirlenmesi, Üniversiteyi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır. Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve hâlihazırda var olan tehditleri de kapsar. Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki şekildedir;

a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.

b) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.

c) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.

d) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.

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

f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılır.

g) Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, eğitim öğretim kalitesinin arttırılması, etik kurallar, iş sürekliliği ve güvenliği, yerel,

toplumsal ve küresel ilişkiler, yönetsel kararlar, kampüs güvenliği, mevzuata uyum, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.

h) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

Risk Evreni (Ana Risk Kategorileri)

Madde 17- Risk Evreni; Dış Riskler, Stratejilerle İlişkili Riskler ve Kurum İçinde Yönetilebilecek Risklerdir.

a) Dış Riskler: Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde kuruma ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılamaması ve kurum faaliyetlerinin sekteye uğraması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.

b) Stratejilerle İlişkili Riskler: Kurumun stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Kamu idareleri tarafından etkilerine katlanılamayacak risklere maruz kalınmasına neden olunacak stratejilerin seçilmesi ile tabi olunan yasal düzenlemelere, üst politika belgelerine, kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerine uygun olmayan stratejilerin seçilmesi bu kapsamda değerlendirilir. Kurum tarafından hatalı proje seçimi sonucunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmaması stratejilerle ilişkili risklere örnek olarak gösterilebilir.

c) Kurum İçinde Yönetilebilecek Riskler: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Bu riskler, temel olarak operasyonel, finansal, stratejik ve raporlama riskleri olarak dört kategorirde değerlendirilebilir.

1- Operasyonel Risk: Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

2- Finansal Risk: Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur. (Döviz kurundaki değişiklikler, faiz oranlarının değişkenliği vb.)

3- Stratejik Risk: Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.(Teknik altyapı yetersizliği, Raporların zamanında tamamlanmaması, Teknolojiye ayak uyduramama vb.)

4- Raporlama Riski: Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir.

Risklerin Tespit Edilmesi

Madde 18- Risklerin tespit edilmesi; Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

a) Riskler, Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.

b) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesinin göz önünde bulundurulması gerekir.

c) Risklerin doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için kapsayıcılığı yüksek, risk çeşitlerini içeren bir **risk türleri tablosu** kullanılması gerekmektedir.

d) Riskleri tespit ederken cevaplanması gereken önemli sorular şunlardır:

1- Ana hedefler nelerdir?
2- Kilit faaliyetler nelerdir?
3- Paydaşlar kimlerdir?
4- Risk kategorilerimiz nelerdir?

e) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.

f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılır.

g) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

h) Risk yönetiminde kullanılan tablolar ve formlar.

1- ***Risk Türleri Tablosu:*** Tabloda belirtilen risk türleri uygun olanlar kullanılır ancak birimin farklı risk türleri de olabilir.

2- ***Soru Tablosu:*** Risklerin tespit edilme sürecinde kullanılır. Birimler süreç yönetimi içerisinde soru tespit farklılıkları olabilir.

3- ***Risk Oylama Formu:*** Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır.

4- ***Risk Kayıt Formu:*** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.

5- ***Konsolide Risk Raporu:*** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

6- ***Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu:*** Risklerin etki ve olasılık puanlarının verilmesinde genel esasları düzenlemektedir. Gerek risk kategorileri (strateji, faaliyetler/süreçler, mali, mevzuata uyum vb.) gerekse risk kriterleri, idareler/birimler tarafından kendi görev alanlarına özgü olarak belirlenmelidir.

7- ***Risk Değerlendirme Tablosu:*** Tespit edilen riskler puanlanarak bu tabloya işlenir.

8- ***Risk Eylem Formu:*** Tespit edilen risklerin düzelme/iyileştirme planlamaları içi risk eylem formu hazırlanır.

9- ***Risk İzleme Formu:*** Risk skalalarına göre tespit edilen riskler bu forma işlenerek izleme yapılır.

10- Risk Değerlendirme Formu: Risklerin izlenme ve değerlendirmesinde kullanılır.

i) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.

j) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.

k) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.

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

Risklerin Değerlendirilmesi

Madde 19- Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

a) Ölçme; her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

b) Önceliklendirme; risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

c) Risklerin kaydedilmesi; tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş forumlar aracılığı ile kayıt altına alınmasıdır.

d) Riskin etkisi; riskin, idarenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.

e) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

f) Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir

g) Etki ve olasılık durumları 1 ile 10 arasında puanlanarak (yüksek, orta, düşük) sıralama yapılır. 10 yüksek etki/olasılık derecesini, 1 düşük etki/olasılık derecesini ifade eder. Bu değerlerin birbirleriyle çarpımı sonucunda risk puanı ortaya konulur ve risk kayıt formuna kaydedilir.

h) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.

i) Risk seviyesi; Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.

j) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

k) **Risk iştahı; İKİYK** Kurulun değerlendirmeleri doğrultusunda İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenecek olup, Rektörün onayı ile yürürlüğe girerek birimlere duyurulacaktır.

Risk Matrisleri

Madde 20- Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında Risk Matrisi kullanılır

a) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.

b) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.

c) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme, Risk Kontrol Yöntemleri, Bilgi ve İletişim Süreci

Riske Cevap Vermeye İlişkin Hususlar

Madde 21- Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşabileceği belirsizlikleri fırsatlara çevrilmesidir. Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu riskleri; kabul etme, azaltma, paylaşma veya kaçınma yöntemlerinden biri ile yapar.

a) **Riski Kabul Etmek:** Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz.
Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır.
Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

b) **Riski Azaltmak:** Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesi (artık riski kabul etmeyi de içerir)

Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacına yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

c) **Riski Paylaşmak:** Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir.

Bunun iyi bir örneği, altyapı yönetimi hizmetinin dış kaynaklardan temin edilmesidir. Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkanına sahip olması sayesinde azaltır.

d) Riskten Kaçınmak: Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olması olasılığı vardır.

Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir.

İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

Risk Kontrol Yöntemleri

Madde 22- Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri, seçilecek ve uygulanmaya konacaktır.

1- Önleyici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

2- Düzeltici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.

3- Yönlendirici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.

4- Saptayıcı Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin uygulanacağı en iyi zaman riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

a) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.

b) **Kontrol yöntemi;** kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.

c) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.

ç) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

d) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç; organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb.) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.

e) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.

f) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

g) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İzleme ve Raporlama

İzleme ve Raporlama Süreci

Madde 25- Üniversite risk izleme ve raporlanma süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektöre kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

Madde 26- Üniversite Risk Yönetimi Süreci, bu belgede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk Yönetimi sürecine ilişkin olarak yapılacak yıllık izleme ve değerlendirmeler TABLO-7'deki tabloya göre düzenlenecektir.

Madde 27- Üniversite Risk Yönetimi Politikası gereğince risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür,

a) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

b) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Yöneticisine iletir.

c) Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Risk Yönetimi Ekibi ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sorumlusuna iletilir ve süreç sorumlusu tarafından onaylanır.

ç) Kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı raporlanarak İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

d) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

ALTINCI BÖLÜM

Hüküm Bulunmayan Haller

Madde 28 – Bu Belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur. Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi esas alınır.

Yürürlük

Madde 29– Bu Belge Iğdır Üniversitesi Rektörü onayı ile yürürlüğe girer.

Ekler

Madde 30- Ekler

Ek-1: Risk Türleri Tablosu

Ek-2: Risk Tespiti Sürecine İlişkin Soru Tablosu

Ek-3: Risk Oylama Formu

Ek-4: Risk Kayıt Formu

Ek-5: Konsolide Risk Raporu (Risk Kütüğü) Formu

Ek-6: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

Ek-7: Risk Değerlendirme Tablosu

Ek-8: Risk Matrisi-Haritası

Ek-9: Risk Cevap Matrisi

Ek-10: Risk Eylem Formu

Ek-11: Risk Etki Değerlendirme Skalası

Ek-12: Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

Ek-13: Risk İzleme Formu

Ek-14: Risk Değerlendirme Formu

Ek-15: Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi.

Ek-1

RİSK TÜRLERİ TABLOSU	
Yasal Faktörler	✓ Beklenmedik kanun değişiklikleri ✓ Mevzuatlara uymada başarısızlık ✓ Fikri mülkiyet hakkının kaybı ✓ Vergi yapısındaki değişiklikler ✓ Düzenleyici hükümlere riayetsizlik
Stratejik Yönetim	✓ Bütçeleme ve performans ✓ Dolandırıcılık ve hırsızlık ✓ Yolsuzluk ve kötü yönetim ✓ Hizmet kusurları ✓ İtibar ve genel algı ✓ Çalışanların sömürülmesi ✓ İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması ✓ Yasalara ve mevzuatlara uymamak ✓ Hukuk davaları ✓ Teknik altyapı yetersizliği ✓ Kurum kültürünün yerleşmemiş olması ✓ Kaynakların hasar görmesi ✓ İletişimde kopukluklar ✓ Taşınmazlardaki hasarlar ✓ Doğal tehlikeler ✓ Ekonomik faktörleri takip etmeme ✓ Piyasalardaki hareketler ✓ Yeniliklere karşı çıkılması ✓ Çalışanların performans düşüklüğü ✓ Fikri mülkiyeti koruyamama ✓ Salgın hastalıklar ✓ Raporların zamanında tamamlanmaması ✓ Teknolojiye ayak uyduramama ✓ Yatırımların akıllıca yapılmaması ✓ Yetersiz veri kontrolü
Yönetim ve İnsan Faktörü	✓ Yönetimdeki aksaklıklar ✓ Üst düzey yönetimin yanlış kararlar vermesi ✓ Yönetimi düzenleyen mevzuatların yetersiz olması ✓ Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması ✓ Çalışanların yeteneklerine göre konumlandırılmaması ✓ Çalışanların sorumluluktan kaçması ✓ Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar ✓ Bilgi akışındaki problemler ✓ Etkisiz insan kaynakları yönetimi ✓ Personel eğitimindeki eksiklikler ✓ Güvenlik yönetimi sistemi ✓ Mesleki sağlık hizmetleri
İktisadi Faktörler	✓ Döviz kurundaki dalgalanmalar ✓ Faiz oranlarının değişkenliği ✓ Yüksek enflasyon ✓ Döner sermayenin yetersizliği ✓ Projelere kaynak sağlayamama

İtibar ve Saygınlık	✓ Medyadaki olumsuz haberler ✓ Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar ✓ İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme ✓ Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi ✓ İş süreklilik planının eksikliği ✓ Mülkiyetin iyi korunmaması
Politik Faktörler	✓ Hükümet politikalarındaki değişiklikler ✓ Hükümetlerin değişmesi ✓ İç savaş ve sivil itaatsizlik ✓ Olumsuz kamuoyu eğilimleri
Çevresel Faktörler	✓ Doğal afetler ✓ Güvenlik önlemleri ✓ Gıda güvenliği ✓ Acil durum yönetimi ✓ Hava kirliliği ✓ Ulaşımdaki problemler
Teknik Faktörler	✓ Elverişsiz teknik tasarımlar ✓ Elektronik aletlerin bakımı ✓ Bakım masraflarının artması ✓ Bilgi güvenliğinin sağlanamaması ✓ Teknisyenlerin bilgi düzeyi ✓ İnternete erişim hızı
Operasyonel Faktörler	✓ Hizmet koşullarının net olmaması ✓ Personel sayısı ✓ Uygun personel bulamama ✓ Altyapı yetersizliği ✓ Başarısız olay yönetimi ✓ Hizmet kullanıcılarının beklentileri ✓ Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme

RİSK TESPİTİ SÜRECİNE İLİŞKİN SORU TABLOSU				
	Sorular	**E**	**H**	**Açıklama**
1	Misyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?			
2	Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanılan en büyük engel nedir?			
3	Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?			
4	Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?			
5	Geçmiş dönemlerde yüksek personel değişim oranı oldu mu?			
6	İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?			
7	Usul ve süreçler yazılı belge haline getiriliyor mu?			
8	Diğer birimler benzer amaç ve hedeflerde başarısızlığa uğradı mı?			
9	Bilişim sisteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?			
10	Yeni görevler üstleniliyor mu?			
11	Yeniden yapılanmaya gidildi mi?			
12	İş süreçlerinde genel bir aksama olursa, acil eylem planı mevcut mu?			
13	Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?			
14	Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?			
15	Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?			
16	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?			
17	Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?			
18	Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?			
19	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?			
20	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?			
21	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü belirlendi mi?			

Ek-3

RİSK OYLAMA FORMU													
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birimlerin Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ PUANI	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK PUANI	Risk Puanı
				Risk: Sebep:				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	(Etki) x (Olasılık)

SÜTUNLAR			
1			**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2			**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3			**Birim / Alt Birim Hedefi**: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
4			**Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5			**Tespit Edilen Risk:** Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6	7	8	**Etki A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
9			**Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10	11	12	**Olasılık A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri tablosu
13			**Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14			**Risk Puanı:** Etki puanı (ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

Ek-4

RİSK KAYIT FORMU

İdare/Birim/Alt Birim Adı: **Tarih: …/…/20…**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birimlerin Hedefi	Tespit Edilen Risk	Risklere verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Risklere Verilecek Cevaplar: Yeni/Ek Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk Sebep									

SÜTUNLAR	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt birim hedefi:** Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	**Riske verilen cevaplar:** Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	**Etki:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	**Olasılık:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	**Risk Puanı (R=ExO):** Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	**Değişim (Riskin yönü):** Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
11	**Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:** Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	**Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
14	**Açıklamalar:** Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.
NOT	Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

RENKLER		
Kırmızı	**Sarı**	**Yeşil**
Yüksek Düzey Risk	**Orta Düzey Risk**	**Düşük Düzey Risk**

Ek-5

KONSOLİDE RİSK RAPORU (RİSK KÜTÜĞÜ) FORMU

İdare/Birim/Alt Birim Adı: **Tarih: …/…/20…**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birimlerin Hedefi	Tespit Edilen Risk	DURUM		Riskin Sahibi	Açıklamalar
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi		

SÜTUNLAR	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt birim hedefi:** Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk**: Belirlenen risk yazılır.
6	**Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	**Açıklama:** Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

RENKLER		
Kırmızı	**Sarı**	**Yeşil**
Yüksek Düzey Risk	**Orta Düzey Risk**	**Düşük Düzey Risk**

Ek-6

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Stratejik	**Faaliyetler/Süreçler**	**Mali**	**Mevzuata Uyum**
10	YÜKSEK	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda Üniversitenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin/alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	ORTA	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin/alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	DÜŞÜK	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin/alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak riskledir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

AÇIKLAMA: Tablodaki bilgiler risklerin etki ve olasılık puanlarının verilmesinde genel esasları düzenlemekte olup gerek risk kategorileri (strateji, faaliyetler/süreçler, mali, mevzuata uyum vb.) gerekse risk kriterleri, idareler tarafından kendi görev alanlarına özgü olarak belirlenmelidir.

Ek-7

RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU													
Sıra No	**Risk**	**Doğal Riskin Değerlendirilmesi**		**Risk Puanı**	**Risk İştahı**	**Kontrol Faaliyetleri**	**Kalıntı Riskin Değerlendirilmesi**		**Riskin Puanı**	**Yeni Ek Kontrol Faaliyetleri**	**Başlangıç Tarihi**	**Riskin Sahibi**	**Açıklama**
		Etki	**Olasılık**				**Etki**	**Olasılık**					
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
..													

Ek-8

		RİSK MATRİSİ-HARİTASI									
		Olasılık									
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Etki	**9**	9	18	27	36	**45**	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

YEŞİL	**SARI**	**KIRMIZI**

Ek-9

RİSK CEVAP MATRİSİ				
		OLASILIK		
		DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
ETKİ	YÜKSEK	RİSKİ YÖNET VE GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR	GENİŞ KAPSAMLI RİSK YÖNETİMİ GEREKMEKETDİR
	ORTA	RİSKİ KABUL ET FAKAT RİSKLERİ GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİM FAALİYETLERİNE DEĞECEK DÜZEYDEDİR	RİSKLER YÖNETİLMELİ VE GÖZETİM ALTINDA TUTULMALIDIR
	DÜŞÜK	RİSKİ KABUL ET	RİSKLER GÖZETİM ALTINDA OLMAK KAYDIYLA KABUL EDİLEBİLİR	ÖNEMLİ DERECEDE RİSK YÖNETİMİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR

Ek-10

RİSK EYLEM FORMU										
Sıra No	Risk No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Risk Puanı	Kontrol Faaliyetleri	Eylemin		Riski Sahibi	Koordinasyon ve İşbirliği	İzlemeden Sorumlu Birim
						Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

EK-11

RİSK ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI										
Kriterler	**DÜŞÜK**			**ORTA**			**YÜKSEK**			
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Ekonomik	Değeri toplamda 0 - 75 bin Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 75 bin – 500 bin Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 500 bin Türk Lirasını geçecek her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			
İtibar ve Saygınlık	Yerel yazılı ve görsel medyaya yansıyacak ve Üniversitenin itibarını minimum düzeyde etkileyecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal yazılı ve görsel medyaya yansıyacak ve Üniversitenin itibarını belli bir seviyede düşürecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal ve/veya uluslararası yazılı ve görsel medyaya yansıyacak ve Üniversitenin itibarını derinden sarsacak olumsuz içerikli haberler.			
Operasyonel	Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 1 - 2 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 2 - 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin en az 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			
Yönetim ve İnsan	Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek hafif yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek az sayıda orta ve/veya ağır derecede yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek çok sayıda ölüm ve/veya ağır yaralanmalar.			
Stratejik	Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmayacak ve planlanan projelerin küçük bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin bazı amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin belli bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin büyük çoğunluğunun başarısız olmasına neden olacak riskler.			
Çevresel	Ekosistem üzerinde etkisi olmayacak veya yok edilme maliyeti çok düşük olacak çevre kirlilikleri.			Ekosistem üzerinde etkisi kısa dönem sürecek ve yok edilme maliyeti düşük olacak çevre kirlilikleri.			Ekosistem üzerinde etkisi uzun dönemler sürecek ve yok edilme maliyeti yüksek olacak çevre kirlilikleri.			

EK-12

RİSK OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI									
DÜŞÜK			**ORTA**			**YÜKSEK**			
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş veya çok özel koşullarda gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			
Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması			Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması			
Ortam gerçekleşmesi için uygun değil			Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç			

Ek-13

RİSK İZLEME FORMU										
NO	Riskin Tanımı	Riskin Konumu (Rengi)	Risk İştahı (Rengi)	Riske Cevap	Risk Kontrol Yöntemi	Risk İçin Alınan Önlemler				**Riskin Durumu** 1- Değerlendirildi 2- Cevap Veriliyor 3- Kontrol Altında
						Tarih	Önlemler-1	Tarih	Önlemler-2	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Ek-14

RİSK DEĞERLENDİRME FORMU					
Sıra			EVET	KISMEN	HAYIR
1	Paydaş Desteği	İç ve dış paydaşlar, Üniversitenin risk yönetimine aktif olarak ve gözle görülür bir şekilde destek vermektedir.			
2	Risk Yönetim Planı	Üniversitenin risk yönetim planı iyi tanımlanmış, belgelenmiş ve onaylanmıştır.			
3	Risk Kaynakları	Risk kaynakları belirlenmiş, belgelenmiş ve güncel tutulmuştur.			
4	Risk Yönetim Ölçütleri	Risk yönetim ölçütleri tanımlı ve belgelenmiştir.			
5	Yöntemler ve Araçlar	Üniversitenin risk yönetim faaliyetlerini desteklemek için seçilmiş olan yöntemler ve araçlar kullanıma uygundur.			
6	Personel Durumu	Risk yönetim faaliyetleri ile ilgilenen Üniversite personeli, iyi eğitimli ve hazırlıklıdır.			
7	Risk Kavramı	Risk kavramı, her bir risk için standart bir format kullanılarak tanımlanmıştır.			
8	İçerik	Her bir riskin içeriği iyi bir şekilde tanımlanmıştır.			
9	Olasılık	Her bir risk için olasılık değerlendirilmiş ve kayda geçirilmiştir.			
10	Etki	Her bir risk için etki değerlendirilmiş ve kayda geçirilmiştir.			
11	Risk Tutarı	Her bir risk için risk tutarı hesaplanmış ve kayda geçirilmiştir.			
12	Risk Profili	Bütün riskler için bir risk profili oluşturulmuş, belgelenmiş ve güncel tutulmuştur.			
13	Risk Kontrol	Her bir risk için bir risk kontrol yöntemi meydana getirilmiş ve belgelenmiştir.			
14	Risk Kontrol Planı	Her bir risk için bir risk kontrol planı tanımlanmış ve belgelenmiştir			
15	Uygulanmış Risk Kontrol Planı	Risk kontrol planları istenilen şekilde uygulanmıştır.			
16	Veri Takibi	Risk kontrol planları için yeterli miktarda veri toplanmış, analiz edilmiş, belgelenmiş ve rapor Edilmiştir.			
17	Kararlar	Risk kontrol planları için verilen kararlar uygun bir şekilde belgelenmiştir.			
18	Risk Yönetimi Varlıkları	Risk yönetimi için edinilen her türlü varlık, kontrol altındadır.			
19	Alınan Dersler	Risk yönetimi sürecinde edinilen bilgiler ve tecrübeler toplanıp belgelenmiştir.			
20	Güncellemeler	Risk yönetimi, alınan dersler doğrultusunda güncellenmiştir.			

EK-15 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ

RİSK YÖNETİM SÜRECİ			
Süreç Adımları	**Tarih**	**Sorumlu Birim**	**Koordine - İşbirliği Yapılacak Birim**
Risk Yönetim Ekibinin Oluşturulması	1- 10 Eylül 2026	TÜM BİRİMLER	SGDB
Risk Strateji Belgesinin Hazırlanması	11-30 Eylül 2026	SGDB-RYE-İKİYK	TÜM BİRİMLER
İzleme ve Yönlendirme Kurulu Üyelerine Bilgilendirme Sunumu Yapılması	2 Ekim 2026	SGDB	İÇ DENETİM BİRİMİ
Risk Yönetim Ekibine Eğitim Verilmesi	2 Ekim 2026	SGDB	İÇ DENETİM BİRİMİ
Risklerin Belirlenmesi	3 Ekim-31 Ekim 2026	RYE-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi	1-12 Kasım 2026	RYE-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	13-22 Kasım 2026	RYE-TÜM BİRİMLER-İKİYK	SGDB
Tespit Edilen Tüm Risklerin Konsolide Edilmesi	23 Kasım-3 Aralık 2026	RYE-SGDB	TÜM BİRİMLER
Belirlenen Risklere Yönelik Eylem Planının Oluşturulması	4 Aralık-30 Aralık 2026	RYE-İKİYK-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risk Eylem Planının Rektör Tarafından Onaylanarak Uygulamaya Konulması	31 Aralık 2026	RYE-İKİYK-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	Her yıl sonunda	RYE-TÜM BİRİMLER-İKİYK	SGDB