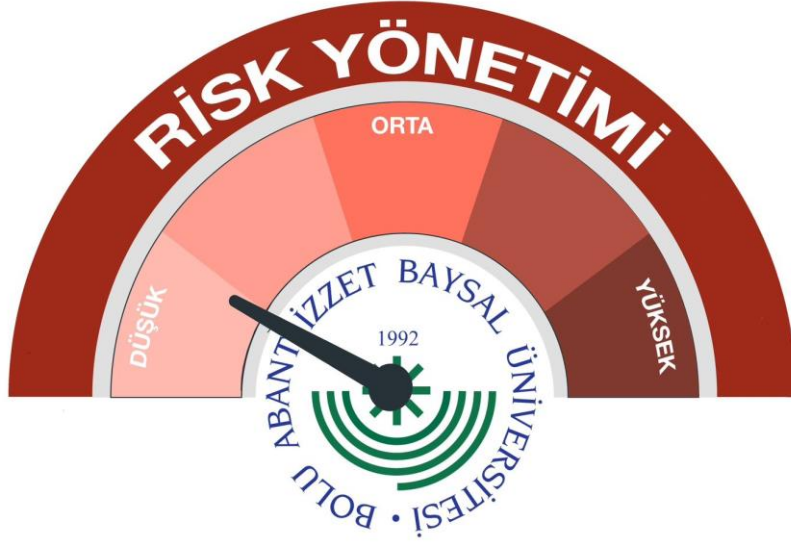


**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**  
**STRATEJİ BELGESİ**



Temmuz 2023

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>Başlangıç Hükümleri</b>	<b>3</b>
Amaç	3
Kapsam	3
Dayanak	3
Tanımlar	3
Risk Yönetimine İlişkin İlke ve Prensipler	4

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>Risk Yönetiminde Görev Yetki ve Sorumluluklar</b>	<b>5</b>
Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar	5
Üst Yönetici	8
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	8
İdare Risk Koordinatörü (İRK)	9
Birim Risk Koordinatörü (BRK)	9
Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)	9
Çalışanlar	9
İç Denetim Birimi	10
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	10

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi</b>	<b>10</b>
Risklerin Tespiti	10
Risk Türünün Tespit Edilmesi	11
Risklerin Değerlendirilmesi	12
Risklerin Matrisi	12

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri</b>	<b>12</b>
Riske Cevap Verme	12
Risk Kontrol Yöntemleri	14

### BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci</b>	<b>15</b>
Bilgi ve İletişim Süreci	15
İzleme (Gözden Geçirme) Süreci	16
Raporlama Süreci	16

### ALTINCI BÖLÜM

<b>Diğer ve Çeşitli Hükümler</b>	<b>18</b>
Hüküm Bulunmayan Haller	18
Yürürlük	18
Yürütme	18

### **EKLER**

EK 1- Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular	
EK 2- Birim Risk Oylama Formu	
EK 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası	
EK 4- Risk Olasılık Değerlendirme	
EK 5- Risk Puan Matrisi	
EK 6- Birim Risk Kayıt Formu	
EK 7- Birim Konsolide Risk Raporu.	
EK 8- Risk İştahı Tablosu	
EK 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)	
EK 10- Risk İzleme Tablosu	

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Başlangıç Hükümleri

#### Amaç

**MADDE 1-** (1) Bu Belgenin amacı; Üniversitemiz stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilecek olay ve durumlar olarak tanımlanan risklerin tespiti, bunların analiz edilerek ölçülmesi ve önceliklendirilmesiyle değerlendirilmesi, risklere karşı alınacak kontrol önlemlerinin ve bu doğrultudaki eylemlerin belirlenmesiyle kurumsal risk yönetimi yaklaşımının ortaya konulmasıdır.

#### Kapsam

**MADDE 2-** (1) Bu Belge; risk yönetimi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, risklerin tespit ve değerlendirilmesi, yönetilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin Üniversitemiz tüm birimlerinde uygulanacak risk strateji usul ve esasları kapsar.

#### Dayanak

**MADDE 3-** (1) Bu Belge, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

#### Tanımlar

**MADDE 4-** (1) Bu Belgede geçen;

a) Alt Birim: İdari ve akademik birimlerin altında birim teşkilat şemalarında yer alan birimleri,

b) Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK): Fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında bölüm başkanlarını, enstitüde anabilim dalı başkanını, uygulama ve araştırma merkezlerinde müdür yardımcısını, daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerde birim yöneticisi tarafından görevlendirilen personeli,

c) Birim: Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,

ç) Birim Risk Çalışma Grubu: Birim Risk Koordinatörü ile Alt Birim Risk Koordinatörlerinden oluşan ekibi,

d) Birim Risk Koordinatörü (BRK): Fakültelerde dekan yardımcısını, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokullarında müdür yardımcısını, uygulama ve araştırma merkezlerinde müdürü, genel sekreter yardımcısını, daire başkanlıklarında şube müdürünü, hukuk müşavirliğinde ve diğer idari birimlerde birim yöneticisi tarafından görevlendirilen personeli,

e) Birim Yöneticisi: Fakültelerde dekanı; enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, uygulama ve araştırma merkezlerinde müdürü; genel sekreteri, iç denetim birim yöneticisini, daire başkanlarını, hukuk müşavirini, döner sermaye işletme müdürünü, genel sekreterliğe bağlı birimlerin birim müdürlüklerini; koordinatörlüklerde birim koordinatörlerini,

f) Dış Risk: Üniversite yönetimi kontrolü dışında gerçekleşecek olaylar sonucunda oluşan riskleri,

g) Doğal Risk: Yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki risk seviyesini,

ğ) Etki: Olay ve durumların meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu,

h) İç Risk: Stratejik riskler, birim riskleri ve faaliyet riskleri olarak üç düzeyde gerçekleşen ve Üniversite yönetimi tarafından doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

ı) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üst Yönetici tarafından görevlendirilen iç kontrolden sorumlu rektör yardımcısı başkanlığında birim yöneticilerinden (harcama yetkilisi) oluşan kurulu,

i) İdare Risk Koordinatörü (İRK): Üst yönetici tarafından görevlendirilen iç kontrolden sorumlu rektör yardımcısını,

j) İzleme: 1) Mevcut risklerdeki değişikliklerin ve varsa yeni risklerin ve risklere dair kanıtların yeterlilik durumunun, risklere karşı uygulanan kontrol faaliyetlerinin sonuçlarının

yeterli olup olmadığının yeni kontrol faaliyetlerinin gerekliliğinin dâhil olacak şekilde risklerin sorumluları tarafından değerlendirilmesini,

2) Risk yönetim sürecinin risklerin başarılı şekilde yönetilmesi ve risklere verilen cevapların etkin şekilde uygulanmasına dair İKİYK tarafından yapılan düzenli gözleme ve değerlendirmeyi,

k) Kalıntı Risk: Riske dair alınan kontrol önlemlerinden sonra arta kalan risk seviyesini,

l) Kontrol Faaliyeti: Üniversitemizin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi için gerçekleşmesine karşı hâlihazırda uygulanan risklerin önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

m) Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü): Üniversite/Birim/Alt Birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesinde raporlanmasında kullanılan risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin tablo ve açıklamalarıyla kaydedildiği listeyi,

n) Olasılık: Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu,

o) Raporlama: İzleme ile elde edilen verilerin risk yönetiminde karar almaya esas teşkil edecek şekilde yalın, ilgili ve değerlendirme kanıtlarını içerecek şekilde bu belge ekindeki ekler kullanılarak sorumlularca bir üst merciye periyodik olarak hazırlanan risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirildiği yazılı belgeyi,

ö) Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılığı ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,

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

r) 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,

s) Risk İştahı: Üniversitenin amaç ve hedeflerini yerine getirirken kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

ş) Risk Yönetim Süreci: İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından makul güvence sağlamaya yönelik yönetsel süreç olup doğru riski doğru maliyetle üstlenebilmek için sistematik bir şekilde risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin kontrolü, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerini,

t) Üniversite (İdare): Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,

u) Üst Yönetici: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörünü, ifade eder.

### **Risk yönetimine ilişkin ilke ve prensipler**

**MADDE 5-** (1) Üniversitenin risk yönetimine ilişkin tanımlanan faaliyetlerin yürütülmesinde, izlenmesinde ve raporlanmasında yönetici ve çalışanlarımızın bağlı kalacağı ilke ve prensipler:

a) Üniversitemizde belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunumunu engelleyebilecek ya da mevcut hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay ve durum risk kapsamında değerlendirilir.

b) Riskler; stratejik amaç ve hedefler ile birim amaç ve hedefleri, faaliyetler düzeylerinde hiyerarşik olarak ayrı ayrı analiz edilerek tüm birimlerde mümkün olduğunca fazla paydaş katılımıyla tespit edilir. Riskler dış ve iç risk olarak gruplandırılır.

c) Tespit edilen risklerin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu faaliyete veya hedefe etkileri ve gerçekleşme olasılığı 'Ek 2- Risk Oylama Formu, Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası' kullanılarak katılımcı yaklaşımla tespit edilir. Risk Oylama Formuna rakamsal olarak etki, olasılık ve risk puanları kaydedilir.

ç) Hedeflerin gerçekleşmesine yönelik riskler, sebepleri, etki, olasılık ve risk puanları, bu risklere karşı mevcut ve verilmesi gereken cevaplar (önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici kontrol faaliyetleri detayları) idare/birim/alt birim bazında 'Ek 6- Risk Kayıt Formu'na işlenir. Bu formlarda riskin yönetilmesi ve izlenmesinden sorumlu kişi; risk sahibi olarak, verilmesi öngörülen cevapların (kontrollerin) başlangıç tarihleri de bulunur.

d) Üniversitemiz Risk Kayıt Formu hazırlanırken stratejik planda belirtilen riskler ve kontrol faaliyetleri (hedef kartlarındaki stratejiler) de kullanılır. Birim düzeyindeki risklerde Üniversitemizin hedefinin birimde gerçekleşmesine karşı ve birimdeki faaliyetlerin sürdürülmesine karşı riskler dikkate alınır.

e) Bu belgede belirlenmiş olan risk iştahı sınırları içerisinde kalınması şartıyla, birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür.

f) Birimlerde risk puanlarının mevcut ve uygulanacak ek kontrollerle durumu, riskin sahibi ve açıklama kısmında; kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörülerini detaylarını içerecek şekilde alt birimce Risk Kayıt Formlarında tespit edilen riskler bir araya getirilerek Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu Formu doldurulur ve bir üst yönetim kademesine Ek 6- Risk Kayıt Formu ile raporlanır.

g) Risk yönetiminde yer alan yapılar ve sorumlulukları: Çalışanlar dahil oldukları faaliyetlerin düzeyindeki risklerin tespiti, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve risk kontrollerinin etkinliğini de içerecek şekilde ARK'ye raporlanmasından; ARK alt birim ve faaliyet düzeyindeki risklerin tespiti, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve risk kontrollerinin etkinliğini de içerecek şekilde BRK'ye raporlanmasından sorumludur. BRK'ler birim düzeyindeki risklerin tespiti, faaliyetlerle eşleştirilmesi, birim risk kayıt oluşturulması ve risklerin yönetimine dair kanıtlarla birlikte İRK'ye raporlanmasından, İKİYK'nin doğal üyesi olan İRK'de BRK'lerden gelen raporlardan yola çıkarak Üniversite Konsolide Risk Raporunun hazırlanmasından sorumludur. Risklerin yönetim süreçlerinin Üniversitemizde tutarlı, ortak ve etkili şekilde yürütülmesi ve raporlanmasından İYİYK sorumludur. Dikey raporlama ağı bu şekilde kurgulanmış olup aynı kademede yer alan kişi ve bölümler arasında gerekli olan bilgi akışıyla da yatay raporlama sağlanmalıdır.

ğ) Risk yönetimi, kişi ve pozisyon ayrımı olmaksızın Üniversitemizde görevli herkesin sorumluluğundadır. Risk yönetim süreci katılımcı bir anlayışla Üniversitemizin her kademedeki yönetici ve personeliyle birlikte tasarlanır ve uygulanır. Kurum risklerinin yönetiminde başarının takım çalışması ile mümkün olacağı kabul edilmiştir.

h) Üniversitemizde görevli herkes; yönettikleri veya yürüttükleri faaliyet ile ilgili risklerin belirlenmesinde, bu risklerin gerçekleşmelerinin izlenmesinde, risklerle ilgili raporlamalarında açık, dürüst ve objektif olmakla yükümlüdür.

ı) Üniversitemizde görevli herkes; kurumsal risk yönetim faaliyetleri kapsamında tespit edilmiş risklere karşı belirlenen tepki stratejisi doğrultusunda oluşturulacak risk eylem planlarının veya kontrol faaliyetlerinin, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitemizin tâbi olduğu mevzuata aykırı işlem veya uygulamaları içermemesine dikkat ve özen göstermekle yükümlüdür.

i) Tüm birimler, stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlerin karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere risk yönetimi sürecinin kullanılması yönünde çalışmalar yapmakla yükümlüdür.

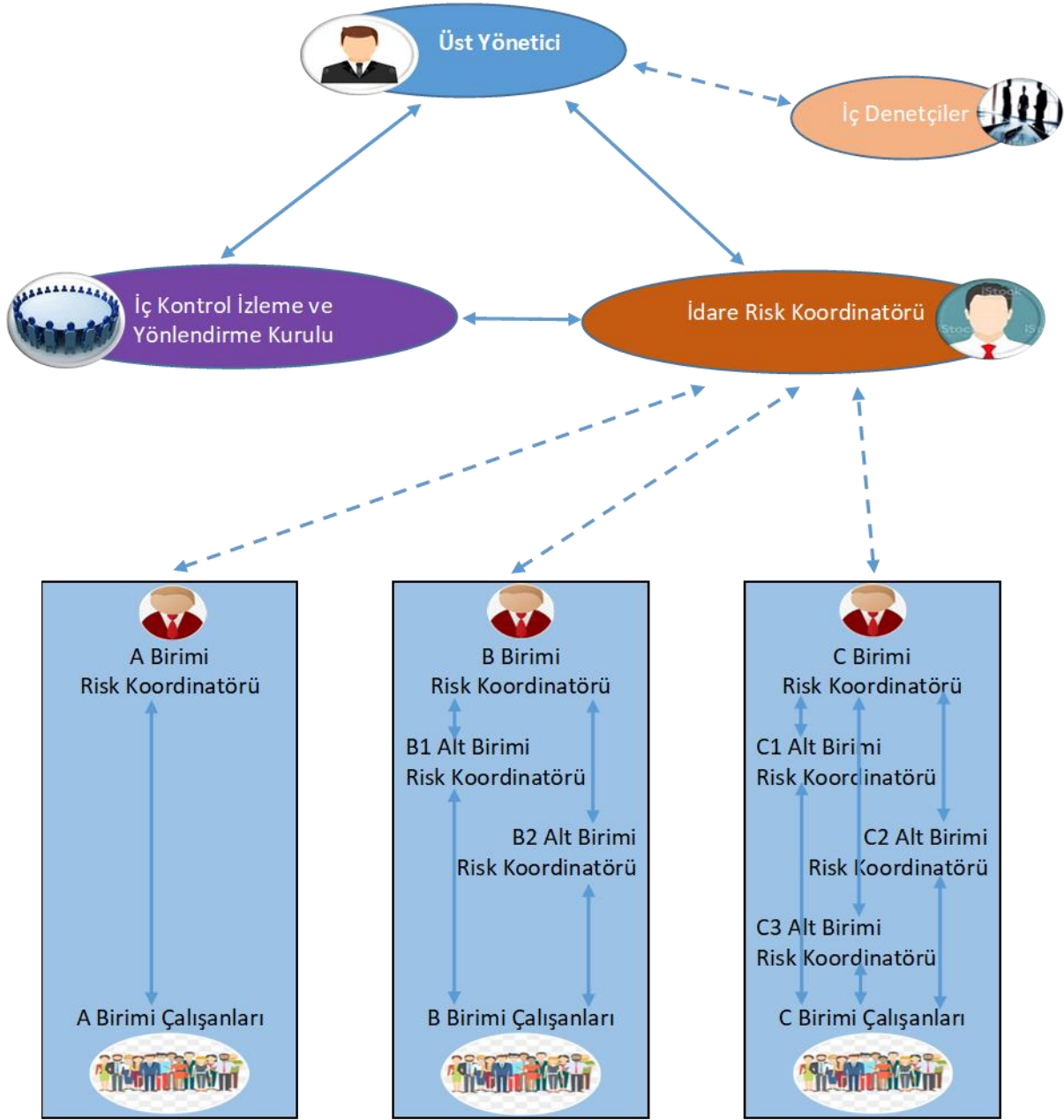
## İKİNCİ BÖLÜM

### Risk Yönetiminde Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetim Sürecindeki yapılar

**MADDE 6-** (1) İyi bir risk yönetimi için Üniversitemizdeki risk yönetimindeki görev, yetki ve sorumlulukların genel şeması aşağıda Şekil 1'de verilmektedir.

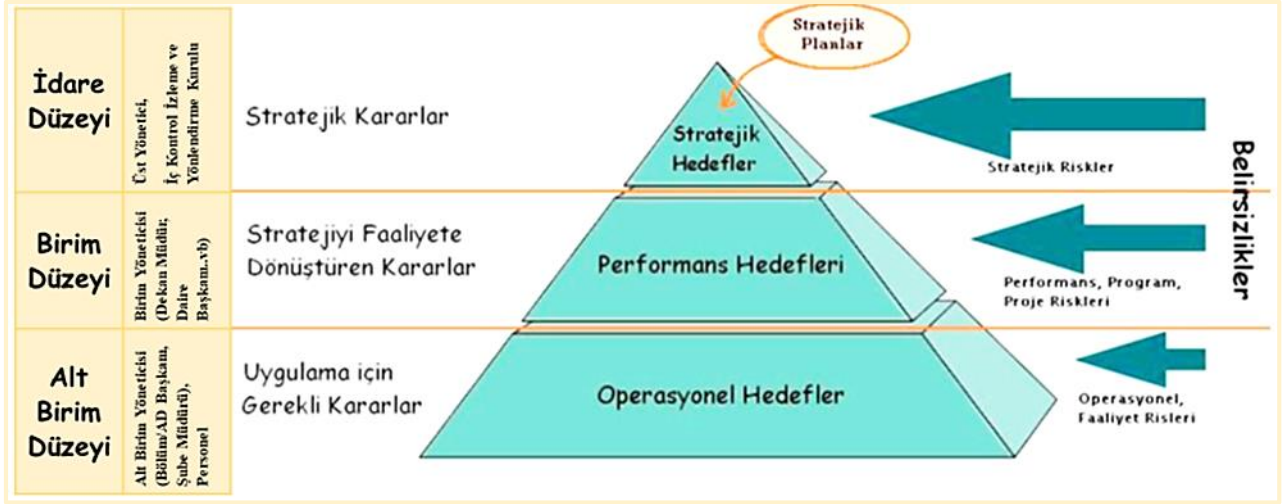
## Şekil 1. Üniversitemiz Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar Genel Şeması



**Şekil 1 Açıklama:** Üniversitemiz Risk yönetimindeki görev alan yapıların ilişkisi ve dikey raporlama ağı bu şekilde kurgulanmış olup aynı kademede yer alan kişi ve bölümler arasında gerekli olan bilgi akışıyla da yatay raporlama sağlanabilir. ARK alt birim ve faaliyet düzeyindeki risklerin tespiti, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve risk kontrollerinin etkinliğini de içerecek şekilde BRK'ya raporlanmasından sorumludur. BRK'lar birim düzeyindeki risklerin tespiti, faaliyetlerle eşleştirilmesi, birim risk kayüt oluşturulması ve risklerin yönetimine dair kanıtlarla birlikte İRK'ye raporlanmasından, İRK'de BRK'lerden gelen raporlardan yola çıkarak Konsolide Risk Raporunun hazırlanmasından sorumludur. Risklerin yönetim süreçlerinin Üniversitede tutarlı, ortak ve etkili şekilde yürütülmesi ve raporlanmasından İYİK sorumludur.

(2) Risklerin stratejik, birim ve faaliyet düzeylerinde hangi düzeydeki kararlara göre hangi sorumlularca yönetileceğine dair hiyerarşi de Şekil 2'de verilmektedir. Risk yönetiminde güçlü bir yapı için her düzeydeki görev ve sorumlulukların uygun, tecrübeli, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi gerekmektedir.

## Şekil 2. Üniversitemiz Riskleri Hiyerarşik (Stratejik, Birim ve Faaliyet düzeylerinde) Şeması



**Sekil 2 Açıklama:** Alt birim düzeyindeki operasyonel ve faaliyet risklerin tespiti, idare ve birim düzeyindeki hedeflerle uygun şekilde risk kontrollerinin faaliyet düzeyinde sağlanmasından Alt Birim Yöneticileri; idarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birime düşen gerçekleştirme ve birim fonksiyonlarına yönelik ek hedeflerin risklerinin tespit ve kontrollerinden, alt ve üst düzey risklerinin aynı hedef için koordinasyonundan Birim Yöneticileri; risklerin yönetim süreçlerinin Üniversitede tutarlı, ortak ve etkili şekilde yürütülmesi ve raporlanmasından İYİİK sorumludur.

(3) Risk Yönetimi Sürecindeki aşamaların (tespit, değerlendirme, cevap ve raporlama) özeti Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1. Risk Yönetimi Süreci Özet Tablosu**

Risklerin Tespit Edilmesi		
Belirlenecek Unsurlar	Risk Tespiti Sürecinde Sorulabilecek sorular;	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risklerin Seviyesi: Stratejik hedefler? Ana hedefler, Kilit Faaliyetler?</li> <li>Risklerin gruplanması; İç/Dış Risk?</li> <li>Riskleri Tespit İçin Kullanılabilecek Kaynaklar; PESTLE, SWOT, Paydaş Analiz ve Anket Sonuçlarından elde edilen veriler, ...</li> </ul>	Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir? Kritik süreçlerimiz nelerdir? Faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir? Risk kategorilerimiz nelerdir? Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir? En fazla harcama yaptığımız alanlar? Kaynak kısıtları nelerdir? Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir? Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır? Ek 2. Risk Oylama Formu, Ek 6. Risk Kayıt Formu, Ek 7. Birim Konsolide Risk Raporu	
↓		
Risklerin Değerlendirilmesi		
Ölçülmesi	Önceliklendirilmesi	Kaydedilmesi
Olma olasılığı ve etkisinin hesaplanması (Doğal ve Kalıntı Risk esas alınarak yapılmalıdır) Ek 3. Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4. Risk Olasılık Değerlendirme Skalası	Ölçme ile çıkan Risk puanına göre sıralanması (hangi risklere önce cevap verileceğinin belirlenmesi) Ek 5. Risk Puan Matrisi	Her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınması; Ek 6. Risk Kayıt Formu, Ek 7. Birim Konsolide Risk Raporu, Ek 9. Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)
↓		
Risklere Cevap verilmesi		
Sorulması gereken Sorular	Risklere Cevap Yöntemlerinin belirlenmesi	
Riski kabul edersem ne olur? Hangi risklerin kontrol edilmesi gerekir?	a) Kabul etmek	b) Risk Kontrol Yöntemlerine göre sınıflandırma
		i. Yönlendirici Kontrol ii. Önleyici Kontrol iii. Tespit edici Kontrol iv. Düzeltici Kontrol

<p>Faaliyeti maliyet-etkinlik analizi çerçevesinde daha iyi yapabilecek bir idare/işletme/kuruluş var mı? Riskten kaçınmak adına faaliyeti başka bir döneme ertelemek veya alternatif bir faaliyetle ikame etmenin hedeflerimiz üzerindeki etkisi nedir? Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?</p>	<p>b) Riski Kontrol Etmek →→ c) Riski Devretmek d) Riskten Kaçınmak (<i>faaliyete son vermek</i>)</p>	<p>Kontrol Faaliyetlerinin uygulanması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim</li> <li>El Kitapları, broşürler</li> <li>Görev tanımları ve görev dağılım çizelgeleri</li> <li>Bilginin belgelendirilmesi, arşivlenmesi ve depolanması</li> <li>Kayıt güvenliği</li> <li>Varlık ve bilgiye erişim kontrolleri</li> <li>Ön mali kontrol</li> <li>Görevler ayrılığı</li> <li>Çift imza yöntemi</li> <li>Karar alma ve onaylama</li> <li>Bilgi teknolojilerine ilişkin kontrol faaliyetleri</li> <li>Dönemsel envanter ve sayımlar</li> <li>Veri mutabakatı</li> <li>Gözetim prosedürleri</li> <li>Muhasebe işlemleriyle ilgili prosedürler</li> <li>Yolsuzluk ile mücadele prosedürleri</li> <li>İş sürekliliği planları</li> </ul> <p><b>Örnek detayı için Kamu İç Kontrol Rehberi KİİK EK 1: Örnek Kontrol Faaliyetleri Listesine bakınız.</b></p>
↓		
<b>Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması</b>		
<p><b>İzleme (Gözden Geçirme)</b></p>	<p><b>Raporlama</b></p>	
<p>Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı değerlendirilir. Değişen politika ve raporlar, risk profil değişikliği gözden geçirilir. Risk değerlendirmeye puanı yüksek olandan başlanır.</p>	<p>İlgili rapor formlarının kullanılarak alt birimlerden üst birime (ARK-BRK-İRK) dikey ve periyodik raporlamalar ve İKİYK tarafından Risk yönetim sürecinin yeterli güvence (risklere verilen cevapların etkili bir biçimde uygulandığına veya izlendiğine dair makul güvence) verip vermediği ifade eden raporlama şu ekler kullanılarak yapılır: Ek 6. Risk Kayıt Formu, Ek 7. Birim Konsolide Risk Raporu, Ek 9. Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü), Ek 10. Risk İzleme Tablosu</p>	

## Üst Yönetici

**MADDE 7-** (1) Üst Yöneticinin görevleri şunlardır:

a) Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

b) Bu belge kapsamında gerekli yapıları [İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) gibi] oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

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

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

d) İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

e) İdaresinde risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin İKİYK'den ve İç Denetim Biriminden güvence alır.

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

ğ) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

## İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

**MADDE 8-** (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görevleri şunlardır:

a) Üniversitenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunar.

b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

c) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İRK'ye bildirir.



ç) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK'ye bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

d) Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

e) Risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek [Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)] her yıl Üst Yöneticiye raporlar. (Ek 10- Risk İzleme Tablosu).

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

#### **İdare Risk Koordinatörü (İRK)**

**MADDE 9-** (1) İdare Risk Koordinatörünün görevleri şunlardır:

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.

b) Her bir BRK tarafından raporlanan (Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7-Birim Konsolide Risk Raporu) birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu [Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)] hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.

d) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

#### **Birim Risk Koordinatörü (BRK)**

**MADDE 10-** (1) Birim Risk Koordinatörünün görevleri şunlardır:

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ye raporlar.

c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) alt birim düzeyinde 'Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu' ile raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ye birim düzeyinde (Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu) raporlar.

ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.

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

e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

#### **Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)**

**MADDE 11-** (1) Alt Birim Risk Koordinatörünün görevleri şunlardır:

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

b) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini BRK'nin belirlediği periyotlarla BRK'ye alt birim düzeyinde 'Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu' ile raporlar.

c) İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

#### **Çalışanlar**

**MADDE 12-** (1) Çalışanların görevleri şunlardır:

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur. Çalışanlar, riskleri tespit etmek ve ilgili risk koordinatörüne iletmek konusunda tereddüt yaşamamalıdır.

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

c) Çalışanlar ARK'ye faaliyet düzeyindeki riskleri ve risk kontrol önerilerini Ek 6- Risk Kayıt Formu ile raporlar.

ç) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda ARK'ye; ARK bulunmadığı durumlarda BRK'ye gerekli kanıtları sağlar.

### **İç Denetim Birimi**

**MADDE 13-** (1) İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar. İdareler risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, iç denetim birimlerinin kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilirler.

### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

**MADDE 14-** (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYK'ye raporlar.

b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

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

ç) Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

d) İKİYK'nin ve İRK'nin sekreteryası hizmetlerini yürütür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi**

#### **Risklerin tespiti**

**MADDE 15-** (1) Risk Yönetimi Sürecinin ilk aşaması olan 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 oluşturulması, gruplanması ve güncellenmesidir. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve hâlihazırda var olan tehditleri de kapsamaktadır. Üniversitenin, risklerin belirlenmesi sürecinde şu hususlara dikkat edilir:

a) Riskleri tanımlarken; stratejik plan ana hedefleri, kilit faaliyetler, paydaşların analizi göz önünde bulundurulur.

b) Risklerin tespiti; idare (stratejik), birim (program/proje) ve alt birim (faaliyet /operasyonel) düzeyinde yapılır. Genel kural olarak, Üniversiteyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir. Stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde birim ve alt birimler de yıllık hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin riskleri tespit ederler. Birim ve faaliyet düzeyindeki riskler belirlenirken stratejik riskler göz önünde bulundurulur. Ancak, birim ve faaliyet riskleri tespit edilirken, stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek gereklidir.

c) Tespit edilen riskler hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin kurumsal itibarın zedelenmesi, gerçekleştirilen faaliyet sonucunda doğrudan paydaş olarak belirlenmemiş grupların olumsuz etkilenmesi gibi.

ç) Tespit edilen riskler iç risk mi yoksa dış risk mi olduğu değerlendirilerek gruplandırılmalıdır.

d) Risklerin belirlenmesine yardımcı olabilecek farklı kaynaklardan yararlanılır. Bu kaynaklara örnek olarak; PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi, veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, beyin fırtınası, tartışmalı toplantılar, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri/konsolide risk raporları, stratejik planlar, eylemsel planlar, idari ve akademik personelin geribildirimleri verilebilir.

e) Tespit edilen risk kadar, riskle ilgili kanıtların var olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Riskler ve risk türü tespit süreci eksiksiz olarak belgelendirilir ve süreçte değişiklik olduğunda belgeler güncel hale getirilir.

f) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

g) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğu değerlendirilir, değerlendirme aşamasında geribildirimlerden yararlanır.

ğ) Risklerin tespit edilmesi sürecine, Üniversitenin bünyesinde bulunan bilgili ve tecrübeli akademik ve idari personel dâhil edilir, dâhil edilen personelin gerektiğinde risk yönetimi ile ilgili eğitim almaları sağlanır.

h) Risk belirlenme sürecinde risklerin tespiti için aşağıdaki temel sorulardan faydalanılır:

- *Ana hedefler nelerdir?*
- *Kilit faaliyetler nelerdir?*
- *Risk ne olabilir?*
- *Nerede olabilir?*
- *Ne zaman olabilir?*
- *Neden/niçin olabilir?*
- *Nasıl olabilir?*
- *Etkisi nedir?*
- *Sorumlusu kimdir?*
- *Risk kategorilerimiz nelerdir?*
- *Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?*
- *Kritik süreçlerimiz nelerdir?*
- *Paydaşlarımız kimlerdir?*
- *Paydaşlarımızın faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?*
- *Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?*
- *Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?*
- *Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?*
- *En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?*
- *En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?*
- *Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?*
- *Yasal gereklilikler nelerdir?*
- *Kaynak kısıtları nelerdir?*

1) Risk yönetiminde risk tanımlama, risk oylama ve risk kayıt formları ile birim konsolide risk raporuna başvurulur. Bu süreçte kullanılan formlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1) Risk Oylama Formu: Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması ve risk puanının bulunması için kullanılır (Ek 2- Risk Oylama Formu).

2) Risk Kayıt Formu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır (Ek 6- Risk Kayıt Formu).

3) Konsolide Risk Raporu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır (Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu).

### **Risk türünün tespit edilmesi**

**MADDE 16-** (1) Riskler, iç ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir. İç riskler Üniversite tarafından doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkarken, dış riskler Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç ve dış riskler dokuz ayrı kategoriye ayrılmıştır:

a) İç riskler: Stratejik yönetim, itibar ve saygınlık, yönetim ve insan faktörü, teknik faktörler ve operasyonel faktörler.

b) Dış riskler: İktisadi, yasal, çevresel ve politik faktörler.

### **Risklerin değerlendirilmesi**

**MADDE 17-** (1) Risk değerlendirme, tespit edilen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü, etki ve olasılık açısından ölçeklendirilerek öneminin belirlendiği bir süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığında veya meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir.

(2) Üniversitenin risk iştahı kapsamında belirlenen kıstaslar kullanılarak ölçeklendirilen Risk Etki Değerlendirme (Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası) ve Risk Olasılık Skalaları (Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası) ile risklerin olasılık ve etki değerleri belirlenmektedir. Böylelikle risklerin gerçekleşme olasılığına karşı nasıl bir cevap verileceğinin seçilmesine yardımcı olur. Risk değerlendirmeye başlarken hedefler, risklere karşı mevcut uygulanan kontrol yöntemleri göz önünde bulundurulmalıdır.

a) Risk Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 5 arasında puanlandırılır. Olasılık için 1 rakamı bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 5 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

b) Risk Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 5 arasında derecelendirilir Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 5 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir.

c) Risk Seviyesi: Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin '1 ile 25' arasında bir risk puan değeri elde edilir. Riskler, belirlenen risk seviyesine göre en yüksek seviyeden başlamak üzere önceliklendirilir. Risklerin önceliklendirilmesinde kilit riskler ayrı bir bölümde gösterilir. Elde edilen değerler riskin seviyesini daha rahat görmek için risk haritalarında gösterilir (Ek 5- Risk Puan Matrisi).

### **Risklerin matrisi**

**MADDE 18-** (1) Risk değerlendirme sürecinde 17 nci maddede belirtildiği şekilde olasılık, etki değerlerinin ve sonrasında risk seviye puanları hesaplandıktan sonra bu iki değişkenin puanlarının birlikte gösterildiği tablolara risk haritası ya da risk matrisi isimleri verilmektedir (Ek 5- Risk Puan Matrisi). Risklerin önem derecesinin daha kolay anlatılması için risk puanları, renklerle de gösterilir. Kırmızı renkli gösterilen riskler, Üniversitenin kabul edemeyeceği noktada olanlar ve hayati öneme sahip olan risklerdir. Bu riskler için en kısa sürede gerekli aksiyonlar alınmalıdır. Sarı renkli olarak gösterilen riskler orta vadede aksiyon alınarak gerekli kontrollerin konulması gereken risklerdir. Bu riskler genel olarak orta seviyede bir tehdit oluşturur. Aksiyon alınmaz ise tehdittin boyutu yükselebilir. Yeşil boyalı alanlarda gösterilen riskler ise etki ve olasılığı çok düşük olan risklerdir. Bu riskler yönetim kararı ile kabul edilebilir bir alanda değerlendirilebilir, aksiyon alınmasına gerek görülmeyebilir veya uzun vadede aksiyona alınabilir. Öncelik seviyesi en düşük olan risk grubu bu risklerdir. Risklere cevap verirken kabul edilecek risk seviyesi Üniversitemizin hedefler bazında belirlediği risk iştahı tablosundan (Ek 8- Risk İştahı Tablosu) seçilmelidir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

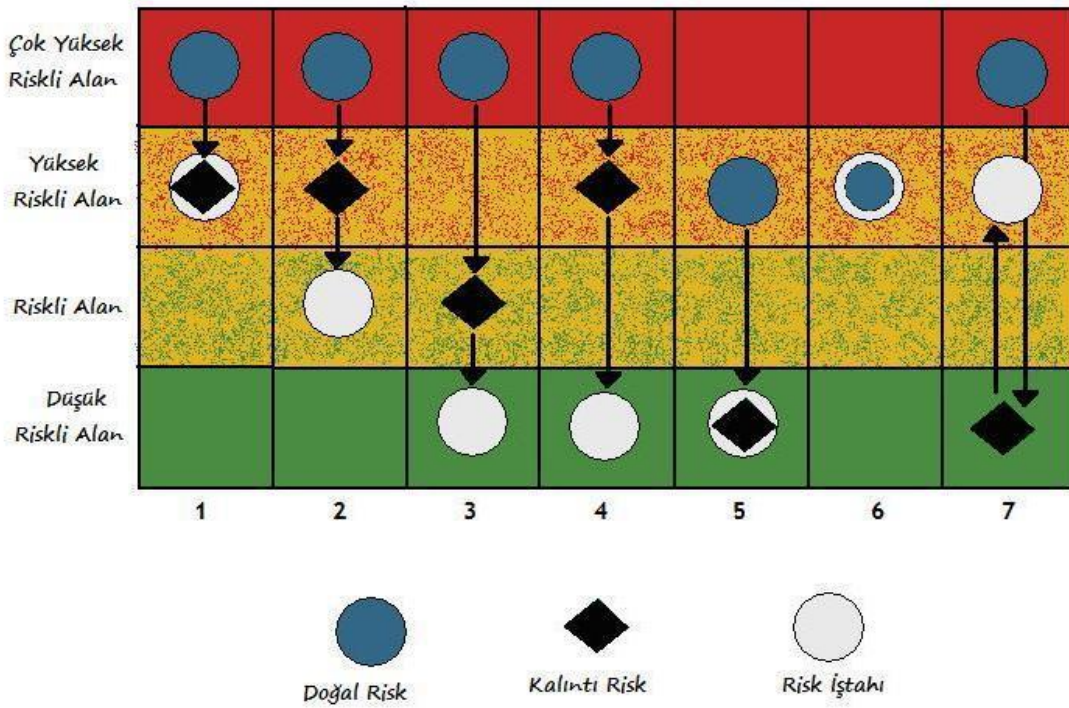
### **Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri**

#### **Riske cevap verme**

**MADDE 19-** (1) Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır. Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin risk iştahı çerçevesinde tespit ettiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması, muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir.

(2) Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesi olan doğal risk, riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan risk ise kalıntı risk olarak nitelendirilmekte olup risk kontrol faaliyetlerinin kabul edilebilmesi için kalıntı risk, risk iştahı sınırları içinde kalmalıdır. Risk iştahı; Üniversitemizin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı düzeyinin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder (Şekil 3. Doğal Risk, Risk İştahı ve Kalıntı Riskin değerlendirilmesi örneği). Bu durumda stratejik hedefler ve faaliyetler için mevcut risk puanı belirlendikten sonra, Üniversitenin risk iştah tablosundaki risk değeriyle örtüşüp örtüşmediğine bakılmalı, örtüşme varsa; mevcut risk kontrol eylemlerinin yeterli olduğu kabul edilerek izleme yapılmalı, yoksa; örtüşmeyi sağlayacak yeni cevaplarla kalıntı riskin seviyesinin risk iştah seviyesiyle örtüşmesi sağlanmalıdır.

**Şekil 3. Doğal Risk, Risk İştahı ve Kalıntı Riskin değerlendirilmesi örneği**



**Şekil Açıklaması;**

1 ve 5. sütunlarda riske verilen cevap ile doğal risk azaltılmış ve böylece, kalıntı risk, risk iştahı ile aynı düzeye indirilmiştir. İdarenin risk iştahı ile kalıntı riskin kesiştiği bu noktalar risk yönetimi açısından ideal durumlardır.  
 2, 3 ve 4. sütunlarda; riske verilen cevap riski azaltmıştır. Ancak, kalıntı risk hala risk iştahından (kabul edilebilir düzeyden) daha yüksektir. Bu durum, riske verilen cevabın etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması ve daha uygun cevabın verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.  
 6. sütunda; doğal risk, risk iştahına eşit olduğu için risk kabul edilir. Ancak bu riskleri, değişiklik ihtimali olması nedeniyle diğer riskler gibi izlemek gerekir.  
 7. sütunda; riske verilen cevap kalıntı riski, risk iştahının altına indirmiştir. Bu durum, uygun cevabın verilmediğini, dolayısıyla kaynakların etkin kullanılmadığını göstermektedir. Bu durumda, kalıntı riski risk iştahına eşitleyecek uygun cevabı belirlemek gereklidir.

Kalıntı riskin risk iştahından daha yüksek olduğu durumlarda riske verilen cevabın etkinliği ve yeterliliğinin sorgulanması ve daha uygun cevabın verilmesi gerekmektedir. Kalıntı risk, risk iştahı altında kalıyorsa riske uygun cevabın verilmediğini, dolayısıyla kaynakların etkin kullanılmadığını anlamına gelmekte olup bu durumda kalıntı riski risk iştahına eşitleyecek uygun yeni cevabı belirlemek gereklidir (Ek 8- Risk İştahı Tablosu).

(3) Risklere cevap verme yöntemi belirlenmeden önce fayda-maliyet analizi yapılmalı, alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda risk cevabı kabul edilmelidir. Üniversitenin risklere cevap vermede kullandığı yöntemler:

a) Riski kabul etmek: Risk sonuçlarının üstlenilmesinin daha uygun görüldüğü ve riski azaltmak için bir eylem yapılmamasına karar verildiği cevap yöntemidir. Şu durumlarda riskler kabul edilir:

- Doğal risk, risk iştahı içinde ise.
- Risk kontrol maliyetinin sağlanacak faydadan fazla olduğu durumlarda (bu durumda maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygundur).
- Üniversitenin kontrolü dışında olup faaliyetlerin sonlandırılmadan ortadan kalkmayacak ancak sonlandırmanın mümkün olmadığı durumlarda.

b) Riski kontrol etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı ya da yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek için uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır. Bu yöntem detayı 20 nci maddede ve başlıkları aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır:

- 1) Yönlendirici kontroller
- 2) Önleyici kontroller
- 3) Tespit edici kontroller
- 4) Düzeltici kontroller

c) Riski devretmek: Daha çok Üniversitemizin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Paydaşlar, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla yapılacak ihale ve sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi ve geriye kalan kalıntı riskin üstlenilmesine örnek olarak altyapı yönetimi ve/veya yemek hizmetlerinin dış kaynaklardan temin edilmesidir. Böylelikle tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısı ve/veya yemek hizmetlerinin yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, hizmet verdiği asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması, faaliyet alanı kapsamında daha yetkin personele erişim imkanına sahip olması sayesinde azaltır. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği, risk gerçekleştiği takdirde bundan Üniversitenin de zarar göreceği görebileceği unutulmamalıdır. Bu cevap risk cevabı kapsamında uygun olduğunda sigorta yöntemi kullanarak riski devredilebilir.

ç) Riskten kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da iş süreçlerinin belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanması, alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

### **Risk kontrol yöntemleri**

**MADDE 20-** (1) Kontrol faaliyetleri, Üniversitenin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri risklerin üstesinden gelmek için geliştirilen araçlardır. Kontrol faaliyetleri anlaşılır, uygulanabilir ve tutarlı olmalıdır. Kontrolün doğrudan riskle ilgili olup olmadığı, etkililiği, uygulanma amacı ile hedeflenen sonuçların örtüşüp örtüşmediği, maliyeti ve sürdürülebilirliği kanıtlara dayalı şekilde değerlendirilmelidir. Risk maliyetini aşan kontrol maliyetinin üstlenilmemesi gerekmektedir. Kontrollerin nasıl uygulanacağı da kurumsal kapasite göz önünde bulundurularak dikkate alınmalıdır. Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları

ile mücadele etmek için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup, riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

a) Yönlendirici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, bilgilendirme (eğitim, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik etkili iletişim ve raporlama araçları vb.), koruma, davranış şekli belirleme (teşkilat şeması, görev dağılım çizelgeleri, görev tanımları gibi) gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem özellikle iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılmaktadır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri kazandırmak için eğitimler verilebilir.

b) Önleyici Kontrol Yöntemi: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp (varlıkların fiziksel korunması, mali/yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması ve kayıt güvenliğinin sağlanması, şifreler, kimlik kartları ve güvenlik görevlileri gibi erişim kontrollerinin sağlanması, ön mali kontrol işlemlerinin uygulanması, çıkar çatışmasına karşı görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması gibi) idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. Bir riskin beklenmedik bir sonuca ulaşma olasılığı ne kadar düşükse, bu yöntemin başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygundur. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde bulunan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

c) Tespit Edici Kontrol Yöntemi: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti ve istenmeyen sonuçların hangi sebeple ortaya çıktığını saptamak amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller (fiziksel envanterler kullanılması, dönemsel sayımlar yapılması, sayım verilerinin kayıtlarla karşılaştırılması, farklılıkların tespiti/analizi için uygun yöntemler belirlenmesi gibi) öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir.

ç) Düzeltici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesi için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Olay gerçekleştiğinde kayıp ve zararın telafi etme yöntemlerini belirleyen acil durum planlamaları ve iş sürekliliği planlarının uygulanmaya konulması güzel bir örnektir. Planlama ve gerçekleşme arasında tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi, yapılan fazla ödemenin geri tahsili için sözleşmelere hüküm konulması, garanti süreleri öngörülmesi örnekleri verilebilir. Kontrol faaliyetleri uygulama örnekleri detayı için 'Kamu İç Kontrol Rehberi\_KF EK 1: Örnek Kontrol Faaliyetleri Listesi'nden bakılmalıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### Bilgi ve iletişim süreci

**MADDE 21-** (1) Bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir aşamada değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken önemli bir Risk Yönetim Sürecinin faaliyetidir. Üniversite yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak bu süreç, yeniliklerin benimsenmesini, takım çalışmasını ve işe yarayacak geri bildirimler elde edilmesini de sağlayacağından bu süreçlerde görev alan kişilere başlangıç ve devam eğitimleri düzenlenecek, bu belge dışında da bilgilendirme için kısa, özet, yalın e-poster, e-broşür benzeri belgeler hazırlanacaktır.

(2) Risk ile mücadelede her birim birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunacak, oluşabilecek riskler için Üniversite harcama birimlerinde görevli iç kontrol görevlileri her aşamada yazılı ve sözlü iletişim halinde olarak yatay iletişim sağlanmış olacaktır. Risk Yönetim Süreci geri bildirimleri bu belgede tanımlanan hiyerarşiye uygun olarak yapıldığında da kurum içi dikey iletişim sağlanacaktır.

(3) İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar kapsamında, risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, Üniversite harcama birimlerine ait risk yönetiminde kullanılacak formların yanı sıra, misyon-vizyon belgesi, organizasyon şeması, personel listesi, görev tanımları, iş süreçleri, iş akış şemaları, istatistik tabloları, birim faaliyet raporu ve hassas görevler listesi olmak üzere Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi üzerinden iç paydaşlarla, Üniversitenin ve birimlerin web sayfaları üzerinden dış paydaşlarla paylaşılacaktır.

### **İzleme (gözden geçirme) süreci**

**MADDE 22-** (1) Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğini ve yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmek izleme faaliyetinin temel amacıdır. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve Risk Yönetim Sürecinin her yönüyle, belirli aralıklarla risklerin önem derecesine göre (yılda en az bir kez olmak üzere) gözden geçirilmesi gerekir. Gözden geçirmede değerlendirmeleri detaylı raporlama bölümünde anlatıldığı şekilde kayıt altına alınır. Ayrıca, izleme faaliyeti ile risk yönetiminin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirilmesi ve Üniversite yönetiminin, başarıları ve başarısızlıkları analiz ederek aşağıdaki gibi bazı gerekli bilgileri elde etmesini sağlar.

- Risklerin başarılı bir şekilde yönetildiğine dair makul güvence veriyor muyuz?
- Risklere verilen cevapların etkili bir biçimde uygulandığına veya izlendiğine dair makul güvence veriyor muyuz?

(2) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir. İzleme sürecinde aşağıdaki soruların dikkate alınması fayda sağlayacaktır.

- Riskler, Üniversiteyi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?
- Riskin etkisi artıyorsa, hangi ek kontrollere ihtiyaç duyuluyor?
- Riskin etkisi azalıyorsa, kontroller azaltılabilir mi?
- Risklerin ihtimallerini ve etkilerini değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?
- Risklerin meydana gelme ihtimalinde nasıl bir değişme var?
- Hükümet ve idarenin politika belgelerinde değişiklikler var mı?
- Çevre koşullarındaki değişiklikler nelerdir?
- Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?
- Mevcut kontroller değişen durumu karşılamaya yeterli midir?
- Kontrollerin etkili olduğuna dair yeterli kanıt var mı?
- Faaliyetin işleyişine etki eden iç değişiklikler nelerdir?
- Değişikliklerin idare üzerindeki etkileri nelerdir?

### **Raporlama süreci**

**MADDE 23-** (1) Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır. İdare içerisinde raporlamanın, yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir. Risk yönetim aşamalarının her birinde Üniversitenin çalışanlarından başlayarak bütün riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneri ile kontrol süreçleri eklenerek yıllık olarak çeşitli



raporlamalar yapılır. Raporlamalar, belge ekinde yer alan formlardaki bilgiler kullanılmak suretiyle, tarafından belirlenecek formatlarda ve önceden belirlenmiş periyotlarda yapılmalıdır.

(2) Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür (Tablo 2’de Üniversitemiz risk yönetiminde görevli personel ve kurullar, sorumlu olduğu raporlar ve bunların zamanlaması ayrıca özetlenmiştir):

a) Bütün çalışanlar risklerin sürekli izleme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Çalışanlar görev sorumluluklarına giren işler yürütülürken tespit edilen riskleri, kontrol eksiklikleri ve önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne yılda en az bir kez kasım ayı üçüncü haftasında Ek 6- Risk Kayıt Formu ile raporlarlar. Farklı bir alt birimi ilgilendiren risk ve kontrolleri, ilgili bütün Alt Birim Risk Koordinatörlerine ve çalışanlara iletilir.

b) Alt Birim Risk Koordinatörleri, çalışanlar tarafından kendisine raporlanan riskleri kendi tespit ettiği riskleri de ekleyerek yılda en az bir kez kasım ayı son haftasında alt birim düzeyinde Birim Risk Koordinatörüne Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu kullanılarak raporlar.

c) Birim Risk Koordinatörü, yılda bir kendisine iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, yeni iş süreçlerine ilişkin riskleri, Birim Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim Risk Çalışma Grubu ile görüşür. Görüşme sonrasında riske ilişkin kontrol yöntemine karar verilir ve Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu güncellenir. Ayrıca her yılın aralık ayının ilk haftasında, birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskler, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliği gözden geçirilir ve sonuçları İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına “Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu” ile raporlanır.

ç) İdare Risk Koordinatörü, her yılın aralık ayının ikinci haftasında Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerini dikkate alarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İKİYK’ye, Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü) formu ile, İKİYK değerlendirme sonucunu ise Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü) formu ve Ek 10- Risk İzleme Tablosu ile Rektöre sunar.

d) İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, değerlendirerek yılda bir defa aralık ayı üçüncü haftasında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

e) İç Denetim Birimi, denetim planları kapsamında risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususlarında Risk Yönetim Sürecini aralık ayı sonunda inceler ve inceleme sonuçlarını Üst Yöneticiye raporlar.

**Tablo 2. Risk Yönetimindeki Kurullar, Üyeleri ve Sorumlu Olduğu Raporlar Özet Tablosu**

Birimler → / Kurullar ve kişiler↓	Fakülte /YO /MYO	LEE	Genel Sekreterlik, Hukuk Müşavirliği, Daire Başkanlık ları	Uyg. ve Araşt. Merk.	Rektörlüğe Bağlı (Koordinatö rlük, Döner Sermaye İşletmesi gibi) Diğer birimler	Rapor için kullanılacak form/tablo	Rapor zamanlaması **
<b>İKİYK</b>	Dekan, Müdür	Müdür	Genel Sekreter, Hukuk Müşaviri, Daire Başkanı	-	-	Ek 10- Risk İzleme Tablosu, değerlendirilmiş Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)	Aralık ayı üçüncü haftası
<b>İRK</b>	Rektör Yardımcısı					Ek 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)	Aralık ayı ikinci haftası
<b>BRK</b>	Dekan Yardımcısı, Müdür Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Şube Müdürü	Müdür	Müdür	Ek 6- Risk Kayıt Formu, Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu	Aralık ayı ilk haftası
<b>ARK</b>	Bölüm Başkanları	Anabilim Dalı Başkanları	Görevlendirilen personel	Müdür Yardımcısı	Görevlendirilen personel	Ek 6- Risk Kayıt Formu, Ek 7- Birim Konsolide (alt birim düzeyinde) Risk Raporu	Aralık ayı ilk haftası
<b>Çalışanlar</b>						Ek 6- Risk Kayıt Formu	Kasım ayı son haftası
*Yapılanma tipi	<b>B-C</b>	<b>B-C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Açıklamalar:

\*Şekil1. Üniversitemiz Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar Genel Şemasına göre yapılanma tipi,

\*\* Strateji ve faaliyetleri etkileyen pandemi, deprem gibi doğal afetler, politika değişiklikleri, ekonomik krizler gibi olağanüstü durumda hemen aksi takdirde yılda en az bir kez olmak üzere burada verilen zamanda gerçekleştirilir.

## ALTINCI BÖLÜM

### Çeşitli ve Son Hükümler

#### Hüküm bulunmayan haller

**MADDE 24-** (1) Bu Belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

#### Yürürlük

**MADDE 25-** (1) Bu Belge, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edildiği tarihte yürürlüğe girer.

#### Yürütme

**MADDE 26-** (1) Bu Belge hükümleri, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörü tarafından yürütülür.

## Ek 1- Risk Belirleme Soruları

Sorular	
1	Misyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
2	Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanan 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? Yeniden yapılanmaya gidildi mi?
11	İş süreçlerinde genel bir aksama olursa, acil eylem planı mevcut mu?
12	Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?
13	Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?
14	Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?
15	Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?
16	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?
17	Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
18	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
19	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
20	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?

## Ek 2- Risk Oylama Formu (Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılır)

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ													
RİSK OYLAMA FORMU													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	ETKİ A	ETKİ B	ETKİ C	ETKİ (A+B+C)/3	OLASILIK A	OLASILIK B	OLASILIK C	OLASILIK (A+B+C)/3	RİSK PUANI (ETKİ X OLASILIK)
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									

### Sütunlar

1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> 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	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim / Alt Birim Hedefi:</b> 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	<b>Tespit Edilen Risk:</b> <u>Risk:</u> Tespit edilen riskler yazılır, <u>Sebep:</u> Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.

6	7	8	<b>Etki A/B/C:</b> 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 Bkz: Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası, Ek 5- Risk Puan Matrisi
9			<b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10	11	12	<b>Olasılık A/B/C:</b> 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: Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası, Ek 5- Risk Puan Matrisi
<b>Tablonun doldurulma yöntemi;</b> Birim veya alt birimin tüm üyelerini, temsilcilerini veya projede ya da belirli bir iş sürecinde çalışan tüm personelin uygun bir ortamda bu formun beyin fırtınası yöntemiyle doldurulması için bir araya gelmesini sağlayın. Öncelikle birimin/ alt birimin /projenin/iş sürecinin/idarenin hedeflerinin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyun. Bu hedefler 2024-2028 stratejik planda tanımlanmıştır. Ancak alt birimler için tanımlanmamış olabilir. Geniş düşünün, dikkate alınmamış başka hedef olup olmadığını tartışın. Tüm katılımcılar adıma geçmeden önce hedeflerin bu şekilde olduğu konusunda mutabık kalmalıdır. Risk gerçekleşirse hangi hedefe(lere) ulaşamayabileceğini net bir şekilde belirleyin, riskleri ilgili oldukları hedeflerle birlikte Risk Oylama Formuna kaydedin. Tüm riskler belirlendikten sonra beyin fırtınası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylasınlar. İlk oylar Forma kaydedildikten sonra, belirli bir riskin etki ve/veya olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puan arasında büyük bir farklılık olduğu durumlarda en yüksek puanı veren kişi(ler) öncelikle neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını yükseltmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Daha sonra, en düşük puanı veren kişi(ler), neden en düşük puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını düşürmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Savunmalar yapıldıktan sonra herhangi bir savunmadan ikna olan herkese puanını değiştirme fırsatı verilmelidir. Risk Oylama Formunda belirlenen riskler, beyin fırtınasından çıkan ortalama etki (Sütun 9) ve ortalama olasılığın (Sütun 13) çarpımı sonucu bulunan risk puanları (Sütun 14), yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır. Katılımcılara, sonucun bekledikleri gibi olup olmadığı sorulur. En önemli risk olduğunu düşündükleri risk en yüksek puanlı risk mi? Eğer değilse, oylamaya tekrar göz atılır ve değiştirilmesi gereken bir şey olup olmadığına karar verilir. Beyin fırtınası katılımcıları Risk Oylama Formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte Risk Kayıt Formunun (Ek 6) ilgili sütunlarına aktarırlar. Risklere verilecek cevabı belirlerken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığını, hangi cevabın daha uygun olacağını ve risklerin etki ve/veya olasılığını düşürerek riskleri en iyi şekilde azaltacağını düşünün. Ayrıca, mevcut risk cevabının neler olduğunu, bunların hâlihazırda (halen) etkili olup olmadığını ve bunların geliştirilip geliştirilemeyeceğini mevcut cevapların yanı sıra veya mevcut cevapların yerine yeni cevapların öne sürülmesinin daha uygun olup olmayacağını düşünerek tablodaki açıklamalar doğrultusunda ilgili sütunlar doldurulur (Bkz. Ek 6- Risk Kayıt Formu sütun 6, 11,12).			

### Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası

<b>Etki Düzeyi</b>	<b>Etki Puanı / Kategori</b>	<b>Stratejik amaç ve hedefe ulaşma</b>	<b>Hizmetlerin durması</b>	<b>Sağlığa olumsuz etki</b>	<b>Finansal kayıp</b>	<b>İtibar kaybı</b>	<b>Rekabet avantajı</b>	<b>Medyada olumsuz haber</b>
<b>ÇOK YÜKSEK</b>	5	Hedefe ulaşamama, hedeften ciddi sapma,	Sunulan hizmetlerin uzun süreli durması	Çalışanın ölümü	Çok ciddi finansal kayıp	Ciddi itibar kaybı	Rekabet avantajını uzun süre kaybetmek	Uluslararası medyada uzun süreli olumsuz olarak yer almak
<b>YÜKSEK</b>	4	Hedeften önemli sapma	Hizmetlerin önemli bir süre duraklaması	Çalışanların ciddi yaralanmaları, uzuv kaybetmeleri	Ciddi finans kayıpları	İtibarın zayıflaması	Rekabet avantajını kaybetmek	Uluslararası medyada olumsuz olarak kısa süre yansımak
<b>ORTA</b>	3	Hedeften Kabul edilebilir sapma	Hizmetlerin belirli bir süre duraklaması	Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar	Önemli finans kayıpları	Kısa süreli itibar kayıpları	Rekabet avantajında ufak bir düşüş	Ulusal medyaya kısa vadeli olumsuz olarak yansımak
<b>DÜŞÜK</b>	2	Hedefe ulaşmada düşük seviyede etkisi olabilecek durumlar	-	İlk yardım gerektirebilecek küçük yansımalar	Önemli olmayan finansal kayıplar	İtibar kaybına yol açmayacak durumlar (Kısa süreli utanç yaratabilir)	Rekabet avantajında çok kısa süreli düşüşler	Yerel medyaya olumsuz yansıma
<b>ÇOK DÜŞÜK</b>	1	Hedefe ulaşmada çok düşük, kolaylıkla gözlemlenmeyecek seviyede etkisi olan olay ve durumlar	-	Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil	Finansal kayıplar var	İtibar kaybı ya da utanç yaratmayacak durumlar	-	Medyaya olumsuz yansımamak

## Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

Risk Olasılığı	Olasılık Puanı	Açıklama
<b>ÇOK YÜKSEK</b>	5	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor
<b>YÜKSEK</b>	4	Risk durumu birçok kez gerçekleşti Benzer kurum/bölüm/süreçlerde gerçekleşti Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun
<b>ORTA</b>	3	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti, Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir
<b>DÜŞÜK</b>	2	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir Benzer kurum/bölüm/süreçlerde ancak çok özel durumlarda gerçekleşti Ortam gerçekleşmesi için uygun değil
<b>ÇOK DÜŞÜK</b>	1	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil, istisnai durum

## EK 5- Risk Puan Matrisi

RİSK PUANI = ETKİ X OLASILIK			OLASILIK				
			Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
ETKİ	Çok Düşük	1	1	2	3	4	5
	Düşük	2	2	4	6	8	10
	Orta	3	3	6	9	12	15
	Yüksek	4	4	8	12	16	20
	Çok Yüksek	5	5	10	15	20	25
	Yüksek Risk	Kabul edilemez ve önemli risk	<i>(21-25; Katlanılmaz):</i> Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar iş başlatılmamalı, devam eden faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerine rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenmelidir. <i>(15-20; Önemli):</i> Belirtilen risk azaltılmaya kadar iş başlatılmamalı, eğer devam eden faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Risk için devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve önlem sonucuyla faaliyetin devamına karar verilmelidir.				
	Orta Düzey Risk	Dikkate değer risk	<i>(8-12; Orta Düzeyde):</i> Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyet başlatılmalıdır. Risk azaltma önlemleri zaman alabilir.				
	Düşük Risk	Kabul edilebilir risk	<i>(2-6; Katlanılabilir):</i> Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol proselerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve bu kontrollerin sürdürülebilirliği denetlenmelidir. <i>(1; Önemsiz):</i> Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için kontrol proseleri planlamaya ve gerçekleştirecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek olmayabilir.				

**Ek 6- Risk Kayıt Formu** (İdare/Birim/Alt Birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınması ve çalışan/birim/alt birim bazında risk gözden geçirmenin kayıt altına alınarak durumun raporlanması için kullanılan formdur.)

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ												
RİSK KAYIT FORMU												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sıra	Referans No	StratejikHedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	*Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Mevcut Etki Puanı	**Riske Verilecek Cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Yeni Etki Puanı	Değişim (Riskin Yönü)	Riskin Sahibi	Başlangıç tarihi	Açıklamalar
1				Risk:								
				Sebepl:								
2				Risk:								
				Sebepl:								
3				Risk:								
				Sebepl:								
4				Risk:								
				Sebepl:								
<b>Sütunlar</b>												
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.											
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde (SKS... vb gibi; birim kodların standardizasyonu için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Personel Daire Başkanlığı bir çalışma yaparak birim kodlarını yayınlayacaktır. BU birim kodunun sonuna rakamlar eklenerek her bir riske özel numara olması sağlanacaktır) yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.											
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. Burada mevcut stratejik planda performans gösterge numaralandırmasında kullanılan numaralama sistemi aynı şekilde kullanılacaktır. Örneğin PG1.2.3 ifadesi Bir numaralı amacın iki numaralı hedefinin 3 numaralı performans göstergesini ifade eder.											



4	<b>Birim / Alt birim hedefi:</b> Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Yani Üniversitenin Stratejik hedefini birim/alt birimde gerçekleştirilmesine yönelik risklerdir. Buraya birim faaliyetleri düzeyindeki riskler de yazılmalıdır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> 4 numaralı sütundaki hedef ve faaliyetlerin birimde gerçekleşmesine olumsuz etkisi olabilecek olay ve durumlar, yani riskler riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasında altta yatan nedenleri belirtilir.
6	<b>Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:</b> 5 numaralı sütunda tespit edilen riskle karşı cevap niteliğinde ve uygulamada olan kontroller bu sütuna yazılır.
7	<b>Mevcut Risk Puanı (R=OxE):</b> Riskin etki (Bkz. Ek 3) ve olasılık (Bkz. Ek 4) değerlerinin çarpılması sonucu bulunan ve Oylama Formuna (Bkz. Ek 2) kaydedilen hâlihazırda uygulanmakta olan kontrollerin risk puanları buraya yazılır. Risk puan tablosu için Ek 5- Risk Puan Matrisi tablosuna bakılabilir.
8	<b>**Riske Verilecek Cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller:</b> Riske verilen cevap/ kontrollerin mevcut risk puanı, Kurumsal Risk İştahı (Bkz. Ek 8- Risk İştahı Tablosu) ile örtüşüp örtüşmediğine bakılır. Risk puanı/değeriyle, risk iştahı örtüşüyorsa mevcut risk kontrol eylemlerinin yeterli olduğu kabul edilerek izleme yapılır, örtüşme yoksa örtüşmeyi sağlamak için; iştahtan yüksek riski düşürecek yeni risk cevapları/kontrolleri hazırlanır. İştahın altında kalan risk puanları söz konusuyla kontrol faaliyetleri kaldırılabilir.
9	<b>Risk Kontrolü sonrası Risk Puanı (R=ExO):</b> Riske verilecek yeni cevaplar/ kontrol eylemlerine göre hesaplanan <b>kalıntı risk puanıdır</b> (Yeni kontrollerin ortaya çıkaracağı risk puanıdır). Riske verilecek yeni cevabın yeterliliği/gerekliliği; kalıntı puan ile risk iştahının örtüşmesiyle anlaşılır.
10	<b>Değişim (Riskin yönü):</b> Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihinə göre yön işaretleriyle (↑, ↓, →) de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa değişim kısmında "Yeni" olduğu yazılır/belirtilir.
11	<b>Riskin Sahibi:</b> 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.
12	<b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	<b>Açıklamalar:</b> Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve diğer konularda ek olarak belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.
<b>Tablo Doldurma Yöntemi;</b> Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ya da birim faaliyetlerinin etkili gerçekleşmesine engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi belirlendikten sonra (Ek 2- Risk Oylama Formu); belirlenen risklere yönelik mevcut uygulanan kontroller (risk gerçekleşmesini önleyici eylemler*) ya da gerekliyse yeni eylemler (**) belirlenerek kapasitelerine göre birimlerimizin hedef gerçekleşmesine katkı sağlayacak eylemleri yazılmalıdır. Böylelikle stratejik plan hedeflerine ulaşılama riskine karşı her birim düzeyinde eylemler belirlenmiş ve izlenebilir olacaktır. Beyin fırtınası katılımcıları Risk Oylama Formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte Risk Kayıt Formunun (bu formun) ilgili sütunlarına aktarırlar. Risklere verilecek cevabı belirlerken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığını, hangi cevabın daha uygun olacağını ve risklerin etki ve/veya olasılığını düşürerek riskleri en iyi şekilde azaltacağını düşünün. Ayrıca, mevcut risk cevabının neler olduğunu (sütun 6), bunların hâlihazırda (halen) etkili olup olmadığını(sütun 7'nin risk iştahıyla örtüşmesi) ve bunların geliştirilip geliştirilemeyeceğini, mevcut cevapların yanı sıra veya mevcut cevapların yerine yeni cevapların (sütun 8) öne sürülmesinin daha uygun olup olmayacağını (sütun 8'nin risk iştahıyla örtüşmesi) düşünerek tablodaki açıklamalar doğrultusunda ilgili sütunlar doldurulur.	
	Yüksek Risk (21-25) ; Kabul edilemez ya da önemli risk;
	Orta Düzey Risk (11-20); Dikkate değer risk
	Düşük Risk (1-10); Kabul edilebilir risk

**Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu (ARK tarafından BRK'ya ve BRK tarafından İRK'ya raporlamada kullanılır.)**

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ
KONSOLİDE RİSK RAPORU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	DURUM MEVCUT RİSK PUANI VE RENGİ	RİSKİN SAHİBİ	AÇIKLAMALAR
1				Risk: Sebep:			
2				Risk: Sebep:			
3				Risk: Sebep:			
4				Risk: Sebep:			

Sütunlar	
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir
2	<b>Referans No:</b> 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	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim/Alt Birim Hedefi:</b> Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Belirlenen risk yazılır.
6	<b>Önceki Risk Puanı ve Rengi:</b> Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	<b>Mevcut Risk Puanı ve Rengi:</b> Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	<b>Riskin Sahibi:</b> 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. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	<b>Açıklama:</b> Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.
Renkler	
	Yüksek Risk (21-25) ; Kabul edilemez ya da önemli risk;
	Orta Düzey Risk (11-20); Dikkate değer risk
	Düşük Risk (1-10); Kabul edilebilir risk





