**Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesinin Aşağıda Belirtilen Eklerinin Word hali**

**EKLER**

EK 2- Birim Risk Oylama Formu

EK 6- Birim Risk Kayıt Formu

EK 7- Birim Konsolide Risk Raporu.

EK 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)

EK 10- Risk İzleme Tablosu

**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** | **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 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 Bkz: Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası, Ek 5- Risk Puan Matrisi |
| **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: Ek 3- Risk Etki Değerlendirme Skalası, Ek 4- Risk Olasılık Değerlendirme Skalası, Ek 5- Risk Puan Matrisi  |

 |
| ***Tablonun doldurulma yöntemi****; 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) ulaşılamayabileceğini 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 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** | **Stratejik Hedef** | **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:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sebep:** |
| 2 |  |  |  | **Risk:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sebep:** |
| 3 |  |  |  | **Risk:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sebep:** |
| 4 |  |  |  | **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 *(SKS… vb gibi; bririm kodların standardizasyonu için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Personel Daire Başkanlığı bir çalışma yaparak birim kodlarını yayınlayacaktı. 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 | **Stratejik Hedef:** 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 | **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. 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 | **Tespit Edilen Risk:** 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 | **Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:** 5 numaralı sütunda tespit edilen riskle karşı cevap niteliğinde ve uygulamada olan kontroller bu sütuna yazılır. |
| 7 |  **Mevcut Risk Puanı (R=OxE):** 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 | **\*\*Riske Verilecek Cevaplar: *Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller:*** 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 | **Risk Kontrolü sonrası Risk Puanı (R=ExO):** Riske verilecek yeni cevaplar/ kontrol eylemlerine göre hesaplanan **kalıntı risk puanıdır** (Yeni kontrollerin ortaya çıkaracağı risk puanıdır). Riske verilecek yeni cevabın yeterliliği/gerekliliği; kalıntı puan ile risk iştahının örtüşmesiyle anlaşılır.  |
| 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 değişim kısmında "**Yeni**" olduğu yazılır/belirtilir. |
| 11 | **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. |
| 12 | **Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir. |
| 13 | **Açıklamalar:** 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. |
| ***Tablo Doldurma Yöntemi;*** *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 ulaşılamama 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 | **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:** Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütunayazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor 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. Risk 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** |
|  | 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 9- Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü);** *İRK tarafından birimlerden gelen Ek 6- Risk Kayıt Formu ve Ek 7- Birim Konsolide Risk Raporu konsolide edilmesiyle doldurulacaktır.***)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **S.NO**  | **BİRİM ADI**  | **İLGİLİ STRATEJİK HEDEF**  | **TESPİT EDİLEN RİSK**  | **RİSK KAYNAĞI**(*İÇ / DIŞ RİSK*) | **ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C)= A\*B ve RENGİ** **(Ek 4- Risk puanı ve rengi sütunu)** | **RİSKLERİN MEVCUT DURUM İTİBARİYLE DEVAM EDİP ETMEDİĞİ** *(ÇÖZÜLDÜ / ÇÖZÜLMEDİ)*  | **RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN YAPILAN İŞLEMLER (Ek 3- Cevaplar sütunu)** | **RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNERİLER**  | **RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASINDAN SORUMLU BİRİM/KURUM ADI (Ek 4- Riskin sahibi sütunu)** | **RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASI İÇİN ÖN GÖRÜLEN SÜRE**  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Ek 10****- Risk İzleme Tablosu** *(İKİYK tarafından İRK Kurum Konsolide Risk tablosuna göre doldurulacaktır ve birlikte raporlanacaktır.)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **S.NO** | **RİSKİN TANIMI** | **RİSKİN KONUMU (RENGİ)** | **RİSK İŞTAHI (RENGİ)** | **RİSKE CEVAP** | **RİSK KONTROL YÖNTEMİ** | **RİSK İÇİN ALINAN ÖNLEMLER** | **RİSKİN DURUMU**1. **Değerlendirildi**
2. **Cevap Veriliyor**
3. **Kontrol Altında**
 |
| **TARİH** | **ÖNLEMLER-1** | **TARİH** | **ÖNLEMLER-2** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |