



Kabulü: 06/07/2023 tarihli ve 08/05 nolu Senato Kararı

# ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ



ÇANAKKALE/ 2023

# ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

## RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanım ve İlkeler

##### Amaç

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönerge'nin amacı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin amaçlarına ulaşabilmesi için belirlediği hedef ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini engelleyecek risklerin giderilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

##### Kapsam

**MADDE 2 -** (1) Bu Yönerge, Döner Sermaye İşletmesi de dahil olmak üzere Üniversite'ye bağlı tüm birimlerin risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risk yönetim süreçleri ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

##### Dayanak

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

##### Tanımlar

**MADDE 4 -** (1) Bu Yönerge'de geçen;

**a) Alt Birim Risk Koordinatörü:** Birimlerde, fonksiyonel görev dağılımına göre oluşturulmuş, alt birimlerden sorumlu kişiler veya bunların görevlendirdiği kişileri,

**b) Birim:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi akademik ve idari birimlerini,

**c) Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan Fakültelerde Dekan Yardımcısı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulunda Müdür veya Yardımcısı; Üst Yöneticilik Merkez Birimlerinde Genel Sekreter Yardımcısı, İç Denetim Birim Yöneticisi, Daire Başkanları, Hukuk Müşaviri, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörü ve Döner Sermaye İşletme Müdürünü

**ç) Birim Risk Stratejisi Belgesi:** Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi ile birlikte hazırlanan, birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

**d) Birim Risk Yönetim Ekibi:** Birim Risk Koordinatörü tarafından oluşturulan en az üç (3) kişilik ve tek sayıdan oluşacak ekibi,

- e) Birim Yöneticisi:** Fakültelerde; Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde; Müdürü; Rektörlüğe bağlı; Bölüm Başkanını; Uygulama ve Araştırma Hastanesinde; Başhekimini; Rektörlük merkez birimlerinde; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini,
- f) Doğal Risk:** Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,
- g) Dış Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,
- ğ) Faaliyet:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Stratejik Planı çerçevesinde belirlenen Performans Programlarında yer alan hedefleri gerçekleştirmek üzere hedeflerden sorumlu birimlerce ifa edilecek faaliyetleri,
- h) Fayda:** Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,
- ı) Hassas Görev:** Birimin temel işlevini etkin biçimde yerine getirmesini etkileyebilecek riskler içeren, zamanında ve/veya doğru bir şekilde yerine getirilmesi halinde karar alma süreçlerini güçlendiren ve kaynakların etkin kullanımını sağlayan kritik öneme sahip sınırlı sayıda görevleri,
- i) İç Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,
- j) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Bir Üst Yönetici yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında, birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcıları ve Üniversite Risk Koordinatörü olmak üzere oluşturulan kurulu,
- k) İç Denetim Birimi:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İç Denetim Birimini,
- l) İş Akış Şeması:** Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görselliğini,
- m) İş Süreci:** Belirli bir dizi girdiyi, belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, değer yaratan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zincirini,
- n) Kanun:** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu,
- o) Kalıntı Risk:** Yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri,
- ö) Maliyet:** Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,
- p) Makul Güvence:** Üniversite'nin amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

**r) Risk:** Üniversite'nin kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,

**s) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi:** Üniversite veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,

**ş) Risk Analizi:** Risklerin, riskleri ortaya çıkaran sebeplerin, olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

**t) Risk Haritası:** Stratejik amaçlara, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejiler ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi Üniversitenin risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,

**u) Risk Yönetim Süreci:** Üniversitenin amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

**ü) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

**v) Üniversite:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesini,

**y) Üniversite Risk Koordinatörü:** Üst yönetici tarafından görevlendirilen Üst Yönetici yardımcılarında birini,

**z) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi:** : Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan Birim Risk Strateji Belgelerinin konsolide edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması sonucu oluşan, Üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

**aa) Üst Yönetici:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörü'nü,

**bb) Tehdit:** Üniversiteyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

**cc) Yönerge:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi'ni, ifade eder.

### **Risk yönetimine ilişkin ilkeler**

**MADDE 5 – (1)** Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

**a)** Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

- b) Riskler, gerekleŖme ihtimali ve gerekleŖmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- c) Birimin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır.
- ) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- d) Risk yönetimi hesap verilebilir, Ŗeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- e) Risk yönetim süreci alıŖanlarla birlikte tasarlanır.
- f) Risklerin gerekleŖme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda bir kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.
- g) niversite Risk Stratejisi Belgesi, stratejik amaç ve hedeflere ulaŖmada yöneticilere makul güvence sağlayacak Ŗekilde tasarlanır.
- ė) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

#### **st Yönetici**

**MADDE 6 – (1)** st Yönetici'nin görev ve sorumlulukları Ŗunlardır;

- a) niversite içerisinde kurumsal risk yönetiminin tesis edilmesi, iŖletilmesi ve gözetilmesini sağlar.
- b) Her üç yılda bir niversite Risk Strateji Belgesini onaylar ve alıŖanlara yazılı olarak duyurur.
- c) Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının niversite içinde etkin iŖlemesi için gerekli yapıların (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu vb.) oluŖturulması, rol ve sorumluluklarının belirlenmesini sağlar.
- ) Risklerin belirlenmesi konusunda alıŖanları teŖvik eder.
- d) PaydaŖlara ve kamuoyuna karŖı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyetin gösterilmesinden ve katılımcılığın arttırılmasında gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından kendisine sunulan değerlendirilme ve önerilen kapsamda geleceğe dair stratejik eylemlerin belirlenmesini sağlar.
- f) Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İç Denetim Biriminden güvence alır.
- g) İzleme raporlarını inceler ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine iliŖkin sonuçları değerlendirir.
- ė) Diğer niversitelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda niversite Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

h) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık yapar.

### **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu**

**MADDE 7 - (1)** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesini (Ek-3) hazırlayarak/revize ederek ilgili yılın 31 aralık tarihine kadar üst yöneticinin onayına sunar. Bir örneğini on beş (15) gün içerisinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.

b) Risk yönetim kültürünün oluşturulması için politikalar belirler.

c) Risk yönetim sisteminin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.

ç) Öngörülemeyen risklerin ortaya çıkması durumunda riskin giderilmesine ilişkin faaliyetlerin takibini yapar.

d) Kendisine sunulan risk bilgisini ve riske yönelik alınacak kararları ve eylemleri inceler ve gerektiği durumlarda yeni eylemler belirler.

e) Üniversite risk yönetimi takvimini onaylar.

f) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları Üniversite Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

g) Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Üst Yönetici'ye raporlar.

ğ) Sayıştay ve iç denetim raporlarında yer alan bilgileri değerlendirir ve kurumsal risk yönetimi kapsamında alınacak bilgileri belirler.

h) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder.

ı) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından Üniversite Risk Koordinatörüne bildirir.

i) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetlerine ve planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek stratejiler belirler.

j) Üniversite risk iştahını belirlemek, gerekli gördüğü hallerde günceller.

### **Üniversite Risk Koordinatörü**

**MADDE 8 – (1)** Üniversite Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Her bir birim risk koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu (Ek-1) hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve

Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yönetici'ye sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer idarelerin Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

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

### **Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi**

**MADDE 9 – (1)** Birim risk koordinatörü ile birim risk yönetim ekibinin görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birim risk koordinatörü, birim risk yönetim ekibini belirler ve çalışmalarını takip eder.

b) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üniversite Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasını sağlar.

c) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder. Tespit edilen riskleri birim risk yönetim ekibinin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak birim faaliyetleri ile eşleştirir ve önemli konuların dikkate alınmasını sağlar.

ç) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları Üniversite tarafından belirlenecek aralıklarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak Üniversite Risk Koordinatörü'ne raporlar.

d) Riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alınarak Üniversite Risk Koordinatörü'ne raporlar.

e) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları Üniversite Risk Koordinatörüne sunar.

f) Üniversite Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarının birim risk yönetim ekibince birim içinde yerine getirilmesini sağlar.

### **Alt Birim Risk Koordinatörü**

**MADDE 10 - (1)** Alt birim risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

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

b) Üniversitenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini birim risk koordinatörlerinin belirlediği periyotlarla birim risk koordinatörüne raporlar.

c) Üniversite Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

### **İç Denetim Birim Başkanlığı**

**MADDE 11 – (1)** İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Üst Yönetici'ye raporlar.

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde kolaylaştırıcı önerilerde bulunur ve danışmanlık hizmeti yapar.

### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

**MADDE 12 – (1)** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

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

c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.

ç) Risk Yönetimine ilişkin iyi uygulama örneklerini belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

d) Üniversite Risk Koordinatörü'nün sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risk Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi**

#### **Risk yönetiminin hedefleri**

**Madde 13 - (1)** Risk yönetiminin hedefleri şunlardır:

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını sağlamak,

b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini sağlamak,

c) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlenmek,

- ç) Bir olay meydana gelmeden engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin hayata geçirilmesini sağlamak,
- d) Kaynakların etkili, ekonomik, verimli kullanılmasını ve hesap verilebilirliği sağlamak,
- e) Risklerin gerçekleşmesi sonucunda oluşabilecek zararları azaltmak,
- f) Faaliyetlerin mevzuata uygunluğunu sağlamak,
- g) Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili faaliyetlerin risk odaklı takip edilmesini sağlamak,
- h) Üniversite paydaşlarının memnuniyetini artırmaktır.

### **Risklerin belirlenmesi**

**MADDE 14 -(1)** Risk belirleme sürecinin temel amacı; Üniversitenin politika, amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak, var olan tehditleri, istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri içerecek kapsamlı bir risk haritası çıkarmaktır.

(2) Risklerin belirlenmesi hususunda takip edilmesi gereken aşamalar şunlardır;

- a) Riskler, Üniversite yönetim hiyerarşisi içerisinde; süreçler, alt süreçler ve iş akışları üzerinde tespit edilir.
- b) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından iş akış şeması (Şekil 1) dikkate alınarak tespit edilir.
- c) İş akışları üzerinde risk belirleme çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk belirleme 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 dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.
- ç) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesi göz önünde bulundurulur.
- d) Risklerin belirlenmesi sürecinde; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, görüşmeler, soru çizelgeleri, beyin fırtınası, Üniversite/birimin sahip olduğu tecrübeler, iş akış şemaları, iç/dış denetim raporları, birim/kurum risk izleme ve değerlendirme tablosu, stratejik planlar, eylemsel planlar, idari ve akademik personelin geri bildirimleri, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır (Ek-4).
- e) Risk belirleme çalışmaları; Ek-8'de belirtilen konular çerçevesinde yürütülür.
- f) Risk belirleme sürecinde; amaca uygun, sahip olunan güncel bilgiler kullanılır ve bu bilgiler belgelendirilir.

g) Belirlenen riskler, bu Yönerge'nin 16'ncı maddesinde sayılan risk türlerinden en az birisi ile ilişkilendirilir.

ğ) Risk belirlenirken anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.

h) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmeye yönelik geri bildirimlerden yararlanılır.

ı) Risk belirleme çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt altına alınır.

### **Risk hiyerarşisi**

**MADDE 15 –(1)** Üniversite riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım belirleyebileceği gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetim sürecini başlatabilir.

**a) Üniversite düzeyi (Stratejik düzey):** Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve Üniversitenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

**b) Birim düzeyi (Program/Proje düzeyi):** Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de Üniversite içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

**c) Alt birim/birimlere bağlı üniteler düzeyi (Faaliyet düzeyi):** Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir.

### **Risk türünün belirlenmesi**

**MADDE 16 –(1)** Riskler; stratejilerle ilişkili riskler, finansal riskler, yasal uyum riskleri, çevresel riskler, operasyonel riskler, itibar ve raporlama riskleri olmak üzere altı başlıkta değerlendirilir;

**a) Stratejilerle İlişkili Riskler:** Üniversitenin stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.

**b) Finansal Riskler:** Finansal değer kaybı olasılığı taşıyan tehditleri ifade eden, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşan risklerdir.

**c) Yasal Uyum Riskleri:** Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

**ç) Çevresel Riskler:** Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği risklerdir.

**d) Operasyonel Riskler:** Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, kötüye kullanımlar, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

**e) İtibar ve Raporlama Riskleri:** Kurum hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması, kuruma duyulan güvenin azalması veya kurum imajının zedelenmesine sebep olan riskler ile kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olması sebebiyle oluşan risklerdir.

(2) Finansal, yasal uyum, çevresel, operasyonel, itibar ve raporlama risklerinden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan risklerin hangi stratejilerle ilişkili olduğu belirtilir.

### **Risklerin değerlendirilmesi**

**MADDE 17 – (1)** Belirlenen riskler, riskin hedefe etkisine ve ortaya çıkma olasılığına göre analiz edilip, değerlendirilmelidir. Şekil-1’de belirtilen risk yönetim süreç adımları dikkate alınacaktır.

(2) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlenen amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.

(3) Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliğinin belirlenmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

(4) Risk olasılık puanı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

(5) Etki ve olasılık puan durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak ölçülür.

**a) Olasılık Puanı:** Bir riskin gerçekleşme olasılığının puanlanmasında; “1-çok düşük”, “2-düşük”, “3-orta”, “4-yüksek”, “5-çok yüksek” puan derecelerini ifade eder.

**b) Etki Puanı:** Riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı sonuçların etkisinin puanlanmasında; “1-çok düşük”, “2-düşük”, “3-orta”, “4-yüksek”, “5-çok yüksek” puan derecelerini ifade eder.

**c) Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcı ayrı ayrı etki puanı ve olasılık puanı verir, katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin; (ortalama) etki puanı, (ortalama) olasılık puanı bulunur.**

(6) Risk seviyesi (risk puanı) etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır. (Risk Seviyesi=Risk Etki Puanı x Risk Olasılık Puanı)

(7) Risk etki ve olasılıklarının puanlanması ve risk seviyesinin hesaplanmasında “Risk Etki Değerlendirme” ve “Risk Olasılık Skalaları” formları kullanılır. (Ek-5 ve Ek-6)

### **Risklerin matrisi**

**Madde 18 -(1)** Risklerin matrisi, risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. (Ek-7)

(2) Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; çok düşük (açık yeşil), düşük (yeşil), orta (sarı), yüksek (kırmızı) ve çok yüksek (koyu kırmızı) olmak üzere beş derecede değerlendirilir.

(3) Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risklere Cevap Verilmesi ve Kontrol Yöntemleri**

#### **Risklere cevap verilmesi**

**MADDE 19 -(1)** 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.

**a) Kabul etmek:** Risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir. Kabul edilebilecek riskler şunlardır:

1) Risk iştahı içinde kabul edilen doğal risk,

2) Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğu riskler,

3) Yönetimin kontrolü dışında olan riskler,

4) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı veya sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan riskler kabul edilir.

**b) Kontrol etmek:** Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve olasılığının azaltıldığı yöntemdir.

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

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

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

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

c) Riskin devredilmesi/ paylaşılması: Daha çok Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin uzmanlığı/ donanımı/ kaynağı olan başka bir Üniversite/ kişi/ kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

1) Sigorta yöntemi kullanarak,

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

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

ç) Riskten kaçınma: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete başlanılmaması veya son verilmesidir. Ancak, kamu yararının gerektirdiği ve Üniversitenin faaliyetlerini sonlandırmasının mümkün olmadığı durumlarda, alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi gerekmektedir.

### **Risk kontrol yöntemleri**

**MADDE 20 -(1)** Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

a) Kontroller, Üniversitenin her türlü plan ve programı ile mali ve mali olmayan tüm iş ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle Üniversitenin her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

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

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

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 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 faaliyeti 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

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### Bilgi ve iletişim süreci

**Madde 21 -(1)** Bilgi ve iletişim süreci, risk yönetiminin bütün aşamaları boyunca iç ve dış tüm paydaşlarla birlikte yürütülür.

**(2)** Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, Üniversitenin tüm birimleri ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Elektronik Belge Yönetim Sistemi üzerinden yapılır. Ayrıca; kurumsal e-posta üzerinden bilgi ve belge paylaşımı yapılabilir.

#### İzleme süreci

**Madde 22 -(1)** Risk Yönetimi sürecinin etkili işleyebilmesi için izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen iç ve dış olaylara göre güncellenmesi sağlanır. İzleme faaliyetinde, Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığı, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediği, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı tespit edilir.

(2) İzleme faaliyeti Üniversite yönetiminin; risk yönetim süreçlerinin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirmesini ayrıca, başarı ve başarısızlıkları analiz ederek gerekli bilgileri elde etmesini ve tecrübeler kazanmasını sağlar.

(3) İzleme sürecinde risklerin; Üniversiteyi ne derece etkileyip etkilemediği, etkilerini ve olasılıklarını değiştirebilecek bir olay meydana gelip gelmediği, performans göstergelerinin doğru verileri yansıtıp yansıtmadığı, uygulanan kontrollerin yararlı olup olmadığı, ilave kontrollere ihtiyaç duyulup duyulmadığı değerlendirilir.

(4) Harcama birimlerine ait hassas görevlerle ilgili faaliyetler Üniversite Hassas Görevler Strateji Belgesine uygun olarak izlenir.

### **Raporlama süreci**

**Madde 23- (1)** Üniversitenin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneri ve kontrol süreçleri eklenir. Yıllık risk değerlendirme ve izleme tablosu ile raporlanır. (Ek-1)

(2) Raporlama sürecinin aşamaları:

a) Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve önerilerini alt birim risk koordinatörüne sunar.

b) Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi düzenlemelerini de yaparak birim risk koordinatörüne sunar.

c) Birim Risk Koordinatörü bir yıllık dönem için alınan risk kayıtlarını ve ilgili kayıtları gözden geçirerek raporlaştırır ve Üniversite Risk Koordinatörü'ne sunar.

ç) Üniversite Risk Koordinatörü, birim risk koordinatörlerinin raporları doğrultusunda, Konsolide Üniversite Risk Raporunu (Ek-2) hazırlar. İzlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ilgili rapora ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'na rapor sunar.

d) İç Denetim Birimi, birimlerde ve kurumda risk yönetimi süreçlerinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususundaki değerlendirmelerini içeren bir raporu Üst Yönetici'ye sunar.

### **Hüküm bulunmayan haller**

**MADDE 24 – (1)** Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

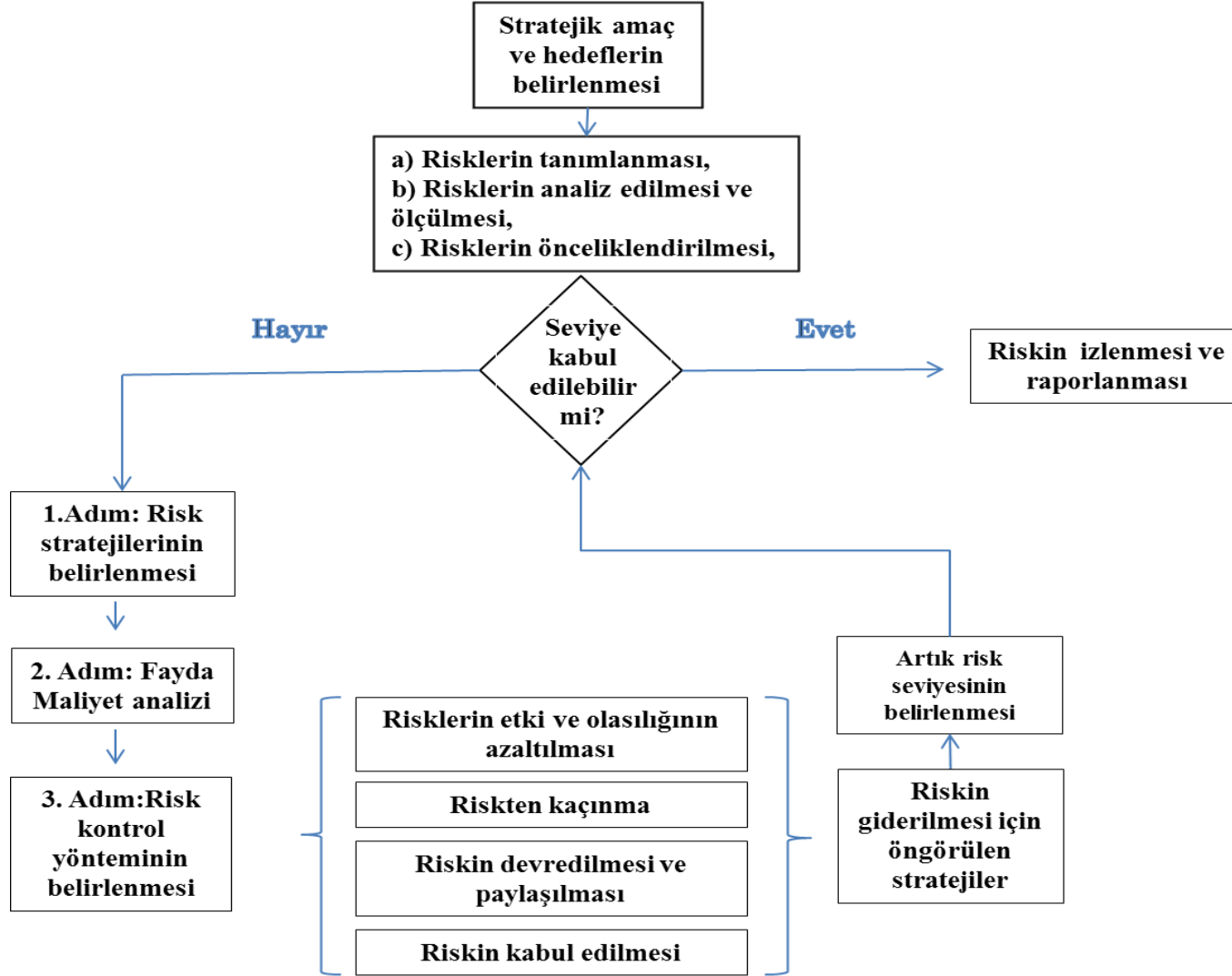
### **Yürürlük**

**MADDE 25 – (1)** Bu Yönerge Üniversite Senatosunda kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**MADDE 26 – (1)** Bu Yönerge hükümlerini, Üst Yönetici yürütür.

## RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI (ŞEKİL - 1)



## Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu (Üniversite /Birim) (Ek)

SN	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Hedefler	Tespit Edilen Risk ve Sebebi	Riskin			Risk Cevabı	Riskin Kontrolü				Riskin Sahibi	Yeniden Değerlendirme Tarihi	Riskin			Riskin Durumu		Açıklama
					Etkisi	Olasılığı	Puan		Önleyici	Düzenleyici	Yönlendirici	Saptayıcı			Etkisi	Olasılığı	Puan	Kontrol Altında	Ek Kontrol İhtiyacı	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				

Tabloyu Dolduran İdare/Birim/Alt Birim Koordinatörü/ Çalışan Adı		Tarih		İmza	
--	--	-------	--	------	--

## Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu Sütunlarının Açıklaması

S.N.	TANIMLAR	DOLDURMAYA YETKİLİ OLAN GÖREVLİ KİŞİ/EKİP/KURUL
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.	Çalışan, Birim Risk Yönetim Ekibi, Alt Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü, İdare Risk Koordinatörü, İKİYK
2	<b>Risk Türü:</b> Madde 16'da tanımlanan risk türlerini gösterir.	
3	<b>Risk Kaynağı:</b> Riskin iç ve dış kaynaklı olup olmadığını gösterir. (İç Risk için (İ), Dış Risk için (D))	
4	<b>İlişkili Olduğu Stratejik Hedef:</b> Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. (H.1.1) (H.3.3 gibi) Stratejik hedeflerle ilişkili olmadığı değerlendirilen riskler bu sütunda işaretlenmez.	
5	<b>Tespit Edilen Risk ve Sebebi:</b> Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.	
6	<b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.	Birim Risk Yönetim Ekibi, Alt Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü, İdare Risk Koordinatörü, İKİYK.
7	<b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur	
8	<b>Risk Puanı:</b> Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.	
9	<b>Risk Cevabı:</b> Madde 19'da tanımlanan gruplardan hangisi olduğunu gösterir.	
10	<b>Riskin Kontrolü:</b> Madde 20'de tanımlanan kontrol yöntemlerinin hangisi olduğunu gösterir.	
11	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir.	
12	<b>Riskin Yeniden Değerlendirme Tarihi:</b> Önceden belirlenen riskin kontrol altına alınmasından sonra yeniden değerlendirilme tarihini gösterir.	
13	<b>Riskin Durumu:</b> Riskin yeniden değerlendirmeden sonraki durumunu gösterir.	
14	<b>Açıklamalar:</b> Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.	



## Renkler:

Yüksek Düzey Risk

Orta Düzey Risk

Düşük Düzey Risk

**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

**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.

**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

**Birim/Alt Birim Hedefi:** 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.

**Tespit Edilen Risk:** Belirlenen risk yazılır.

**Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.

**Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir.

**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

**Açıklama:** Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

**Üniversite/ Birim Risk Stratejisi Belgesi**  
**(Ek-3)**

.../.../20..

<b>Birim Risk No</b>	
<b>Stratejik Amaç</b>	
<b>Stratejik Hedef</b>	
<b>Performans Prog. Göstergesi</b>	
<b>Faaliyet/Proje/ İşlem</b>	
<b>Risk</b>	
<b>Riski Ortaya Çıkartan Sebepler</b>	
<b>Risk Seviyesi</b>	
<b>Risk alma ve kabullenme seviyesi</b>	
<b>Tarih (Başlangıç-Bitiş)</b>	
<b>Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi</b>	
<b>İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti</b>	
<b>Raporlanma zamanı (hafta/ay/yıl)</b>	
<b>Elde Edilen Fayda</b>	
<b>Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet</b>	
<b>İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi</b>	
<b>Mevzuatla İlgili Gereklik (Varsa)</b>	

Üniversite/Birim Risk Koordinatörü

İmza

#### Risk Değerlendirme Yöntemleri(EK- 4)

	<b>Risk Belirleme Yöntemleri</b>
1	Pesstle,GZFT Analizleri vb.
2	Beyin Fırtınası, Toplantı vb.
3	Kontrol Listeleri
4	Görüşme ve Anketler
5	Senaryo Analizleri
6	Kurumsal Raporlar, Denetimler ve Değerlendirmeler
7	Geçmiş Veriler ve Deneyimler
8	Birimlerce Uygun Görülen Yöntemler

#### Risk Etki Değerlendirme Skalası (EK- 5)

<b>Etki Seviyesi</b>	<b>Etki Kategorisi</b>	<b>Açıklama</b>
5	Çok Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	Çok Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar

### Risk Olasılık Değerlendirme Skalası (Ek-6)

Olasılık Seviyesi	Olasılık Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek (Neredeyse Kesin)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlar.
4	Yüksek (Yüksek Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlar.
3	Orta (Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar.
2	Hafif (Zayıf Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay ve durumlar.
1	Çok Hafif (İhtimal Dışı)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar.

### Risk Matrisi (Ek-7)

OLASILIK					
ETKİ	1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
5 Çok Yüksek	5 Katlanılabilir	10 Orta	15 Önemli	20 Önemli	25 Katlanılamaz
4 Yüksek	4 Katlanılabilir	8 Orta	12 Orta	16 Önemli	20 Önemli
3 Orta	3 Katlanılabilir	6 Katlanılabilir	9 Orta	12 Orta	15 Önemli
2 Düşük	2 Katlanılabilir	4 Katlanılabilir	6 Katlanılabilir	8 Orta	10 Orta
1 Çok Düşük	1 Önemsiz	2 Katlanılabilir	3 Katlanılabilir	4 Katlanılabilir	5 Katlanılabilir

	Önemsiz Risk
	Katlanılabilir Risk
	Orta Risk
	Önemli Risk
	Katlanılamaz Risk

## Risk İştahı Tablosu

Değerlendirilecek Faaliyet Alanları	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	1	2	3	4	5
Kalite Güvencesi Sistemi Faaliyetleri					
Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri					
Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri					
Toplumsal Katkı Faaliyetleri					
Uluslararasılaşma Faaliyetleri					
Yönetim Sistemi Faaliyetleri					
Sosyal ve Kültürel Faaliyetler					
İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetleri					
Bilgi Güvenliği Faaliyetleri					
Bütçe Yönetimi Faaliyetleri					
Paydaşlarla ilişkiler					
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi Faaliyetleri					
Kurumsal İtibar ve Algı					
Yasal Faktörler					
Operasyonel Faktörler					
Kampüs Güvenliği					

## RİSK BELİRLEME SORULARI (Ek-8)

Sorular	
1	Yakın zamanda kurumun stratejik amaç ve hedeflerinde güncelleme yapıldı mı?
2	Amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek ve etkileyecek olay ve durumlar nelerdir?
3	Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi? Söz konusu değişikliklerde stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlara neden olabilir mi?
4	Son zamanlarda amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek ve etkileyecek organizasyonel değişiklikler yaşandı mı?
5	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek ve etkileyecek hangi olay ve durumlar kurum için fırsat olarak değerlendirilebilir?
6	İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?
7	Usul ve süreçler yazılı belge haline getiriliyor mu?
8	Çevresel koşullardaki hangi değişimler kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkiler?
9	Bilişim sisteminde amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek ve etkileyecek 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	Kurumun daha önce belirlediği stratejik amaç ve hedeflerinden başaramadıkları oldu mu? Neden? Bu durumun yeni stratejik amaç ve hedefleri engellemesi/etkilemiş
14	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler/ne sebep olmuş olabilir?
15	Geçmiş dönemlerde kurumu etkileyen bir risk gerçekleşti mi? Bu risk karşısında kurumun tutumu ne oldu? Tekrar gerçekleşmesi mümkün mü?
16	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
17	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
18	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir? Söz konusu paydaşlardan kuruma transfer edilecek riskler olabilir mi?