



BATMAN
ÜNİVERSİTESİ



BATMAN ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ

*Daha Güçlü
Bir Üniversite İçin...*



GÜVEN



PAYDAŞ



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



ETKİLİ YÖNETİM

BATMAN ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu belgenin amacı; Batman Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek; Üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımını ve uygulama esaslarını ortaya koymaktır.

(2) Risk yönetimi; Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına makul güvence sağlamak üzere risklerin ve fırsatların sistematik biçimde belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanması suretiyle yürütülür.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu belge; Batman Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri, performans hedefleri, faaliyetleri, iş süreçleri, alt süreçleri ve iş adımları kapsamında ortaya çıkabilecek risklerin ve fırsatların tanımlanması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

(2) Bu Belge, Üniversitenin tüm akademik ve idari birimleri ile Üniversitenin risk yönetim sürecinde görev alan tüm yönetici ve çalışanlarını kapsar.

(3) Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yürütülen süreç bazlı risk ve fırsat çalışmaları, bu Belge ile Batman Üniversitesi Risk ve Fırsat Analiz Prosedürü (KYS-PR-005) ile uyumlu şekilde yürütülür.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu belge;

- a) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- b) Kamu İç Kontrol Yönetmeliği,
- c) Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği,
- d) Kamu İç Kontrol Rehberi,
- e) Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi,
- f) Batman Üniversitesi Risk ve Fırsat Analiz Prosedürü (KYS-PR-005) hükümleri ve ilgili diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu belgede geçen;

- a. **Alt Birim Risk Koordinatörü:** Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü birimlerde alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişiyi,
- b. **Birim:** Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,
- c. **Birim Risk Çalışma Grubu:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birime bağlı alt birim yöneticileri ile birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda bilgi ve tecrübeye sahip en az üç kişiden oluşan çalışma grubunu,
- d. **Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda bilgi ve tecrübeye sahip kişiyi veya gerekli durumlarda birimin en üst yöneticisini,
- e. **Birim Risk Stratejisi Belgesi:** Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Çalışma Grubu ile birlikte hazırlanan, birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikalarını içeren belgeyi,
- f. **Birim Yöneticisi:** Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesinde tanımlanan ilgili birim yöneticisini,
- g. **Doğal Risk:** Mevcut olan riskin herhangi bir kontrol veya önlem uygulanmadan önceki seviyesini,
- h. **Fırsat:** Riskin olumlu yönlerini ve hedeflere katkı sağlayabilecek kazanımları,
- i. **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Üniversitenin iç kontrol ve risk yönetimi çalışmalarını izlemek ve yönlendirmek üzere oluşturulan kurulu,
- j. **İdare Risk Koordinatörü:** Üst Yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarında birini,
- k. **Kalıntı/Artık Risk:** Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan riski,
- l. **Risk:** Üniversitenin kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve görevlerini yerine getirmesini engelleyebilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,
- m. **Risk Analizi:** Riskleri ortaya çıkaran nedenler ile olumlu ve olumsuz etkilerin ve etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesi sürecini,
- n. **Risk İştahı:** Üniversitenin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini,
- o. **Risk Kayıt Formu:** Tespit edilen risklerin, mevcut kontrollerin, risk puanlarının ve riske verilecek cevapların kayıt altına alınmasında kullanılan formu,
- p. **Risk Yönetim Süreci:** Risklerin önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi sürecini,
- q. **Tehdit:** Üniversiteyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

- r. **Üniversite Risk Stratejisi Belgesi:** Birim Risk Stratejisi Belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda hazırlanan ve Üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikalarını içeren belgeyi,
- s. **Üst Yönetici:** Batman Üniversitesi Rektörünü,
- t. **Risk ve Fırsat Analiz Prosedürü:** Batman Üniversitesi Kalite Yönetim Sistemi kapsamında risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenleyen Batman Üniversitesi Risk ve Fırsat Analiz Prosedürü KYS-PR-005 kodlu prosedürü ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 – (1) Batman Üniversitesinin kurumsal risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

- a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek, hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine veya kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar risk olarak değerlendirilir.
- b) Riskler gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmesi hâlinde ortaya çıkacak etkiler dikkate alınarak ölçülür.
- c) Riskler; stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla değerlendirilir.
- d) Risk yönetimi hesap verebilir, şeffaf, güvenilir ve katılımcı bir anlayışla yürütülür.
- e) Risk yönetim süreci tüm çalışanların katılımını esas alır.
- f) Riskler yılda en az bir kez gözden geçirilir; değişen koşullar, yeni riskler, risk puanlarındaki değişiklikler ve mevcut kontrollerin etkinliği değerlendirilir.
- g) Risk yönetimi, stratejik planlama, performans programı, bütçeleme, iş planlama, iç kontrol ve kalite yönetimi süreçleriyle bütünlüklü şekilde yürütülür.
- h) Risk ve fırsatlar birlikte değerlendirilir; fırsatların Üniversitenin amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmesi teşvik edilir.
- i) Risk yönetimi, üst yönetimden çalışanlara kadar Üniversitenin tüm kademelerinin sorumluluğundadır.
- j) Birimler kendi faaliyet alanlarını ilgilendiren riskleri tespit eder, kayıt altına alır, yönetir ve raporlar.
- k) Risk yönetiminde fayda-maliyet analizi dikkate alınır.
- l) Risk yönetimi sonucunda yöneticilere amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin makul güvence sağlanması amaçlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Organizasyon Yapısı ile Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

MADDE 6 – (1) Batman Üniversitesinin risk yönetimi organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İç Denetim Birimi, İdare Risk Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Birim Yöneticileri, Birim Risk Koordinatörleri, Birim Risk Çalışma Grupları, Alt Birim Risk Koordinatörleri ve Üniversite çalışanlarından oluşur.

(2) Risk yönetimi organizasyonu; risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik kararların alınması, uygulanması, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin dikey ve yatay iletişim kanallarını kapsar.

(3) Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Üniversitede çalışan tüm personel, belgede yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 7 - (1) Rektör'ün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesinin belirlenen dönemlerde hazırlanmasını ve tüm çalışanlara duyurulmasını sağlamak,
- b) Risk yönetimi için gerekli organizasyon yapısını oluşturmak,
- c) Risk yönetim süreçlerinin Üniversite genelinde tutarlı biçimde uygulanmasını gözetmek,
- d) Risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmek,
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından sunulan rapor ve önerileri değerlendirmek,
- f) Risk yönetimi süreçlerinin uygulanması için gerekli insan ve mali kaynakların sağlanmasını desteklemek,
- g) Çalışanların risk yönetim sürecine katılımını teşvik etmek,
- h) Gerekli gördüğü hâllerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırmak ve başkanlık etmek,
- i) Risk yönetiminin Üniversitenin amaç ve hedefleriyle uyumlu biçimde yürütülmesini sağlamak.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesini hazırlayarak Üst Yönetici onayına sunmak,
- b) Üniversitenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasına yönelik politikaları belirlemek,

- c) Stratejik ve yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip etmek,
- d) Birden fazla birimi veya süreci ilgilendiren ortak risklerin yönetimine ilişkin politika ve uygulamaları belirlemek,
- e) Öngörülmeleyen önemli risklerin ortaya çıkması hâlinde ilgili birimi bilgilendirmek ve alınacak tedbirleri takip etmek,
- f) Risk yönetim süreçlerinin etkinliğini ve risk eylem planlarının uygulanma durumunu değerlendirmek,
- g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından yararlanarak risk yönetiminde iyi uygulamaların geliştirilmesini sağlamak,
- h) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli geliştirilmesini sağlamak,
- i) Risklere yönelik kontrol ve eylemlerin fayda-maliyet analizlerini değerlendirmek,
- j) Üniversitenin risk iştahının belirlenmesine ilişkin çalışmaları yürütmek ve gerekli hâllerde güncellenmesini sağlamak,
- k) Risk yönetim sistemine ilişkin gerekli iyileştirme önerilerini Üst Yöneticiye sunmak
- l) Üniversite risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.
- m) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğı politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.
- n) Stratejik planın yenilemesi veya revize edilmesi halinde ve bu belgede değışiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğler durumlarda; revize işlemlerini gerçekleştirir. Revize edilen belgenin bir örneğini 15 (On beş) gün içerisinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.

(2) Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütölür.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9 – (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Gerekli gördüğü hâllerde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırarak,
- b) Birimlerden gelen risk kayıtlarından hareketle Üniversite Konsolide Risk Raporunu hazırlamak,
- c) Konsolide risk raporunu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunmak,
- d) Üniversite açısından izlenmesi gereken önemli riskleri ayrıca raporlamak,
- e) Diğler kamu idareleriyle ortak yönetilmesi gereken risklerin koordinasyonunu sağlamak,
- f) Birimlerin risk yönetimine ilişkin ihtiyaçlarını belirlemek ve Kurula bildirmek,
- g) Kurulun görüş, tavsiye ve kararlarını Birim Risk Koordinatörlerine aktarmak,
- h) Üniversite genelinde risk yönetim süreçlerinin tutarlı uygulanmasını sağlamak.

(2) Koordinatörlüğün sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 10 – (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmek,
- b) Riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyet ve süreçlerle ilişkilendirmek,
- c) Birim risk kayıtlarını düzenli olarak gözden geçirmek,
- d) Yeni ortaya çıkan veya değişen riskleri değerlendirmek,
- e) Risk yönetimi çalışmalarının sonuçlarını İdare Risk Koordinatörüne raporlamak,
- f) Risklerin iyi yönetildiğine ilişkin kanıtları muhafaza etmek ve gerektiğinde sunmak,
- g) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- h) İdare Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüş ve kararları doğrultusunda alt birimlere geri bildirim sağlamak,
- i) Birim risk yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesini sağlamak.

Alt Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 11 - (1) Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini, cevap verilmesini, gözden geçirilmesini ve raporlanmasını koordine etmek,
- b) Yeni ortaya çıkan veya değişen riskleri Birim Risk Koordinatörüne bildirmek,
- c) Risk puanlarında meydana gelen değişiklikleri ve mevcut kontrollerin etkinliğini belirlenen dönemlerde raporlamak,
- d) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri sağlamak.

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

MADDE 12 - (1) Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Görev alanlarında ortaya çıkan yeni veya değişen riskleri tanımlamak,
- b) Riskleri yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetmek,
- c) Risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine ilişkin gerekli bilgi ve kanıtları Birim Risk Çalışma Grubuna veya Birim Risk Koordinatörüne sunmak,
- d) Risklerin azaltılması ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik önerilerde bulunmak,
- e) Risk yönetim kültürünün geliştirilmesine katkı sağlamakla sorumludur.

İç Denetim Birimi ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görevleri

MADDE 13 – (1) İç Denetim Birimi:

- a) Risk yönetim sürecinin etkinliği hakkında bağımsız ve nesnel inceleme yapar,
- b) Risklerin gerektiği şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirir,
- c) Risk yönetim sisteminin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik sağlar,
- d) Bulgularını Üst Yöneticiye raporlar.

(2) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı:

- a) Üniversitenin risk yönetimi çalışmalarını koordine eder,
- b) Risk yönetiminin iç kontrol sistemi kapsamında etkinliğini değerlendirir,
- c) Gerekli dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar,
- d) Risk yönetimine ilişkin eğitim ve rehberlik faaliyetlerini koordine eder,
- e) İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

Risk Yönetiminin İç Kontrol, Kalite Yönetimi, İç Denetim ve Dış Denetim ile İlişkisi

MADDE 14 – (1) Kurumsal risk yönetimi; iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim faaliyetleriyle eşgüdüm içerisinde yürütülür.

(2) Kalite Yönetim Sistemi kapsamında belirlenen risk ve fırsatlar, kurumsal risk yönetimi açısından değerlendirilir.

(3) İç kontrol kapsamında belirlenen kontrol faaliyetleri, risk yönetiminde mevcut kontrollerin değerlendirilmesinde dikkate alınır.

(4) İç denetim ve dış denetim raporlarında yer alan bulgu ve öneriler, risklerin belirlenmesi ve mevcut kontrollerin değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılır.

(5) Risk yönetimi ile kalite yönetimi çalışmalarında aynı riskin mükerrer şekilde değerlendirilmesini önlemek ve risk bilgilerinin bütünlüğünü sağlamak amacıyla birimler arasında koordinasyon sağlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin Belirlenmesi

MADDE 15 – (1) Risklerin belirlenmesi; Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri, birim hedefleri, faaliyetleri, iş süreçleri, alt süreçleri ve iş adımları üzerinde etkili olabilecek tehdit ve fırsatların sistematik olarak belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Üniversitenin risklerin tespit edilmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki gibidir:

- a) Risklerin tespitine başlanırken ana hedefler, kilit faaliyetler, risk kategorileri ve paydaşlar belirlenir.
- b) Riskler; üniversite (stratejik), birim (program/proje) ve alt birim (faaliyet/operasyonel) düzeylerinde tespit edilir.
- c) Genel kural olarak, idareyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.
- d) 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 önemlidir.
- e) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş akışlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, stratejik düzeyde belirlenen riskler, ilgili birim ve alt birimlerle ilişkilendirilir.
- f) İş akışları üzerindeki riskler, alt birimde görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Koordinatörü ve Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş akışları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışları üzerindeki riskler tespit edilirken EK-1’de yer alan sorulardan yararlanılır.
- g) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, birim ve stratejik düzeye ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Birim ve stratejik düzeye ilişkin riskler, birimde görev alan personel ile birlikte Birim Risk Koordinatörü ve Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından stratejik düzeyin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Birim ve stratejik risklerin analizinde EK-2’de yer alan sorulardan yararlanılır.
- h) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelerle yer verilir. Risk tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirliktir.
- i) Risk analizi çalışmalarında; kurumun sahip olduğu deneyim ve birikim, anketler, veriler, senaryo analizleri, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, idari ve akademik personelin geri dönüşleri, odak grup çalışmaları, denetim raporları, eski veriler, stratejik planlar, PESTLE ve SWOT (GZFT) (EK-3) analizleri gibi yöntem ve tekniklerden biri ya da birkaçı kullanılır.
- j) Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, eğitim öğretim kalitesinin artırılması, etik kurallar, iş sürekliliği ve güvenliği, yerel, toplumsal ve küresel ilişkiler, yönetsel kararlar, kampüs güvenliği, mevzuata uyum, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.
- k) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kaydedilir.
- (3) Risk yönetiminde aşağıda belirtilen formlar kullanılır.

- a. **Risk Tanımlama Formu:** Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması için kullanılır (EK-4).
- b. **Risk Oylama Formu:** Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır (EK-5).
- c. **Risk Kayıt Formu:** Üniversite, birim ve alt birim düzeylerinde tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır (EK-6).
- d. **Birim Konsolide Risk Raporu:** Üniversite/birim/alt birim düzeyinde bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır (EK-7).

Risk Türünün Tespit Edilmesi

MADDE 16 – (1) Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ve operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır (EK-8).

a. **Stratejik Risk:** Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

b. **Yasal Risk:** 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.

c. **Finansal Risk:** Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

d. **Raporlama Riski:** Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.

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

f. Yasal, Operasyonel, Finansal ve Raporlama risklerinden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak işaretlenir.

Risklerin Değerlendirilmesi

Madde 17 – (1) Risklerin değerlendirilmesi, üniversitenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesi ile riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar. Belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla Üniversiteye etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilir ve önceliklendirilir.

(2) Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- a) Riskler değerlendirilirken, üniversitenin karşılaşılabileceği potansiyel olaylar ile birlikte kendine özgü durumu da (örneğin üniversitenin büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklığı, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat, verilen hizmetlerden yararlananların fazla olması) göz önünde bulundurulmalıdır.
- b) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.
- c) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.
- d) Riskin etki ve olasılık düzeyleri 1 ile 5 arasında puanlanır. Risk puanı, etki ve olasılık puanlarının çarpılması suretiyle belirlenir. Elde edilen risk puanları 1-2 çok düşük, 3-5 düşük, 6-9 orta, 10-19 yüksek ve 20-25 çok yüksek risk düzeylerini ifade eder.
- e) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.
- f) Risklerin etki ve olasılık dereceleri Üniversitemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Risk Etki (EK-9) ve Risk Olasılık (EK-10) Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.
- g) Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.
- h) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

Risk Matrisleri

MADDE 18 – (1) Risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi, EK-11’de yer alan tablodur. Üniversitede riskler aşağıdaki hiyerarşik düzeylerde ele alınır:

- a. **İdare Düzeyi / Stratejik Düzey:** Üniversitenin tamamını ilgilendiren ve stratejik amaç ve hedeflere ilişkin riskler,
- b. **Birim Düzeyi / Program-Proje Düzeyi:** Birimlerin kendi amaç, hedef ve fonksiyonlarına ilişkin riskler,
- c. **Alt Birim / Faaliyet Düzeyi:** İş süreçleri, alt süreçler, iş adımları ve günlük faaliyetlerden kaynaklanan riskler.

(2) Risk yönetim süreci stratejik düzeyden faaliyet düzeyine, faaliyet düzeyinden stratejik düzeye veya her iki yaklaşım birlikte kullanılarak yürütülebilir.

(3) Risk Matrislerinde çok yüksekte çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; çok yüksek (kırmızı), yüksek (turuncu), orta (sarı), düşük (açık yeşil) ve çok düşük (koyu yeşil) olmak üzere beş renk kullanılır.

(4) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre uygun olarak belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske Cevap Verme Yöntemleri

MADDE 19 – (1) Risklere cevap verilmesi; riskin olasılığının ve/veya etkisinin azaltılması, riskin kabul edilebilir seviyeye getirilmesi, riskin devredilmesi/paylaşılması, riskten kaçınılması veya riskin kabul edilmesi suretiyle amaç ve hedeflere ulaşılmasını destekleyecek uygun yönetim stratejisinin belirlenmesini ifade eder.

(2) Risklere aşağıdaki yöntemlerden biri veya birkaçı ile cevap verilebilir:

- a. Riski Kontrol Etmek/Azaltmak:** Riskin etki ve olasılığını azaltmak amacıyla kontrol faaliyetlerinin uygulanması,
- b. Riskten Kaçınmak:** Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına neden olan faaliyete başlanmaması veya faaliyete son verilmesi,
- c. Riski Devretmek/Paylaşmak:** Riskin tamamının veya bir kısmının başka bir tarafça üstlenilmesi,
- d. Riski Kabul Etmek:** Riskin belirlenen risk alma ve kabullenme seviyesinin altında olması veya kontrol edilmesinin mümkün/ekonomik olmaması hâlinde riskin bilinçli olarak üstlenilmesi.

(3) Riskin devredilmesi hâlinde riskin Üniversite tarafından izlenmesi sorumluluğu devam eder.

(4) Risklere cevap verilmesinde risk seviyesi, risk iştahı, fayda-maliyet analizi, mevcut kontroller ve riskin Üniversitenin amaç ve hedeflerine etkisi birlikte değerlendirilir.

(5) Risklere verilecek cevapların belirlenmesinde EK-12’de yer alan Riske Cevap Verme Matrisi esas alınır.

Risk Kontrol Yöntemleri

MADDE 20 – (1) Üniversiteyi etkileyen risklerin ve olası sonuçlarının azaltılması amacıyla uygulanacak kontrol yöntemleri belirlenir. Kontrol yönteminin tespitinde dört çeşit kontrol yöntemi esas alınır.

- a. Yönlendirici Kontrol:** Belirli bir sonuca ulaşılmasını sağlamak amacıyla bilgilendirme, yönlendirme ve davranış biçimlerini belirlemeye yönelik kontrolleri,
- b. Önleyici Kontrol:** Risk gerçekleşmeden önce tehdidin ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını önlemeye veya azaltmaya yönelik kontrolleri,
- c. Tespit Edici Kontrol:** Gerçekleşmiş hata, eksiklik veya risklerin tespit edilmesine yönelik kontrolleri,
- d. Düzeltici Kontrol:** Riskin gerçekleşmesinden sonra ortaya çıkan olumsuz sonuçların giderilmesine veya etkisinin azaltılmasına yönelik kontrolleri ifade eder.

(2) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu, orantılı, uygulanabilir ve fayda-maliyet açısından makul olmalıdır.

(3) Risk Kontrol Yöntemlerine örnekler EK-14'te belirtilmiştir.

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 21 – (1) Risklere yönelik çözüm ve kontrol faaliyetleri belirlenirken;

- a) Riskin niteliği ve seviyesi,
- b) Risk iştahı,
- c) Mevcut kontroller,
- d) Kontrollerin etkinliği,
- e) Fayda-maliyet ilişkisi,
- f) İnsan, mali, teknolojik ve fiziki kaynaklar,
- g) Mevzuat hükümleri,
- h) Riskin stratejik amaç ve hedefler üzerindeki etkisi dikkate alınır.

(2) Belirlenen eylemlerin sorumlusu, uygulanma süresi, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve mümkün olduğu hâllerde başarı kriterleri belirlenir.

(3) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanmadan önce risk ve alınması planlanan tedbirler hakkında İdare Risk Koordinatörüne yazılı bilgi verilir ve Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesinde öngörülen Üst Yönetici onayı alınır.

Artık/Kalıntı Risk

MADDE 22 – (1) Risk yönetim sürecinde uygulanan kontrol ve tedbirler sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risk **artık/kalıntı risk** olarak değerlendirilir.

(2) Artık risk seviyesi Üniversitenin risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci yeniden değerlendirilir ve gerekli ilave tedbirler belirlenir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 23 – (1) Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir aşamada değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Üniversite yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak olup, takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geri dönüşler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine dış paydaşlar da dâhil edilmelidir. (YÖK, ÖSYM, Bakanlıklar, Üniversitelerarası Kurul, Sayıştay, Valilikler, Belediyeler, Yerel ve Ulusal Medya, ...vb).

(2) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

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

İzleme ve Raporlama Süreci

İzleme Süreci

MADDE 24 – (1) İzleme, Risk Yönetim Sürecinin kalitesini değerlendirmek, kesintisiz ve etkili bir şekilde işleyebilmesi ile değişen içsel ve dışsal durumlara göre gözden geçirilmesi için yürütülen tüm faaliyetleri kapsar. Risk Yönetim Süreci faaliyetleri sürekli izlenir, gözden geçirilir ve değerlendirilir. İzleme faaliyetinin temel amacı Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin tehdit unsuru olup olmadığının, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğinin, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığının tespit edilmesidir.

Raporlama Süreci

MADDE 25 – (1) Üniversite risk izleme ve raporlama süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektör'e kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar. Üniversite Risk Yönetim Süreci bu belgede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından İç Kontrol Sistemi ile birlikte en az altı ayda bir olmak üzere düzenli olarak izlenir, her yılın Haziran ve Aralık ayı sonu itibarıyla iki dönem halinde ve eylem planı formatında üst yöneticiye sunulur.

(2) Risklerin Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

- a) Birim Risk Tanımlama Formu, Birim Risk Oylama Formu, Birim Risk Kayıt Formu ve Birim Konsolide Risk Raporu, Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü) (EK-15), İç Kontrol Sisteminin değerlendirilmesi ile birlikte yıllık olarak düzenlenir.
- b) Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev ve sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne

raporlarlar.

c) Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar. Birim Risk Koordinatörü yıllık dönemler için alınan risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörü ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına İç Kontrol Sisteminin değerlendirilmesi aşamasında raporlar.

d) İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Tablosunu (Risk Kütüğü) hazırlar. Bu tabloyu, birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye raporlar.

e) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek belirli dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

f) İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı ve risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususundaki incelemelerini Üst Yöneticiye raporlar.

ALTINCI BÖLÜM

Diğer ve Çeşitli Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 26 – (1) Bu belgede hüküm bulunmayan hâllerde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberi, Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi, Batman Üniversitesi Risk ve Fırsat Analiz Prosedürü (KYS-PR-005) ve ilgili diğer mevzuat hükümleri uygulanır.

(2) Bu belge ile Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi arasında farklılık bulunması hâlinde, Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi hükümleri esas alınır.

(3) Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yürütülen risk ve fırsat analizlerinde bu belge ile Batman Üniversitesi KYS-PR-005 hükümleri birlikte değerlendirilir. Dokümanlar arasında uygulama farklılığı oluşması hâlinde ilgili dokümanın revizyonu için gerekli çalışma başlatılır.

(4) Bu belge, Batman Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

(5) Bu belge hükümlerini Batman Üniversitesi Rektörü yürütür.

EKLER:

EK - 1 İş Akışları Üzerindeki Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK - 2 Birim ve Stratejik Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK - 3 PESTLE ve SWOT (GZFT) Analiz Örneği

EK - 4 Birim Risk Tanımlama Formu

EK - 5 Birim Risk Oylama Formu

EK - 6 Birim Risk Kayıt Formu

EK - 7 Birim Konsolide Risk Raporu

EK - 8 Risk Türünün Tespit Edilmesine İlişkin Örnekler

EK – 9 Risk Etki Değerlendirme Skalası

EK – 10 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

EK – 11 Risk Matrisi

EK – 12 Riske Cevap Verme Matrisi

EK – 13 Risk İştahı

EK – 14 Risk Kontrol Yöntemlerine İlişkin Örnekler

EK – 15 Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)

	İş Akışları Üzerindeki Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular		
	SORULAR	EVET	HAYIR
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adımı manuel mi yürütülüyor?		
7	Ne tür hatalar yapılabilir?		
8	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
9	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
10	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
11	İş adımında yolsuzluk yapma imkânı var mı?		
12	İş adımının çıktıları var mı?		
13	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
14	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
15	İş adımının girdileri var mı?		
16	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
17	Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
18	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
19	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
20	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
21	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
22	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
23	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		

	Birim ve Stratejik Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
SORULAR	
1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
2	Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3	İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
4	Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
5	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mâni olabilecek durumlar nelerdir?
7	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9	Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10	Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11	Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12	Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
13	Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
14	Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?



PESTLE ve SWOT (GZFT) Analiz Örneği

PESTLE ANALİZİ

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

P olitic	→	Politik
E conomic	→	Ekonomik
S ocial	→	Sosyal
T echnologic	→	Teknolojik
L egal	→	Yasal
E nvironmental	→	Çevresel

Örnek:

Politik	: Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski
Ekonomik	: Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi riski
Sosyal	: Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski
Teknolojik	: Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski
Yasal	: İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski
Çevresel	: Faaliyetin çevre kirliliğine yol açma riski

SWOT (GZFT) Analizi (Kuruluş içi analiz)

Strengths	→ Güçlü Yönler
Weaknesses	→ Zayıf Yönler
Opportunities	→ Fırsatlar
Threats	→ Tehditler

Örnek:

Güçlü Yönler	→ Konusunda yetkin personel
Zayıf Yönler	→ Eski teknoloji
Fırsatlar	→ Ekonomik büyüme
Tehditler	→ Ani politika değişikliği



Birim Risk Tanımlama Formu

.....İLGİLİ BİRİM ADI

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

BİRİM

İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ

İLGİLİ STRATEJİK HEDEF

İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ

İLGİLİ FAALİYET

RİSKLER	RİSKİN TANIMI	RİSKİN TÜRÜ	OLASILIK DEĞERİ (A)	ETKİ DEĞERİ (B)	ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C): A*B



Birim Risk Oylama Formu

.....İLGİLİ BİRİM ADI

RİSK OYLAMA

SIRA	REFERANS NO	AMAÇ VE HEDEFLER	KİLİT RİSK (BİRİM/ALT BİRİM) HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	ETKİ A	ETKİ B	ETKİ C	ETKİ	OLASILIK A	OLASILIK B	OLASILIK C	OLASILIK	RİSK PUANI (ÖNEMLİLİK DERECEİ)
1				Risk:									
				Sebep:									
2				Risk:									
				Sebep:									
3				Risk:									
				Sebep:									
4				Risk:									

		Birim Risk Kayıt Formu											
		İLGİLİ BİRİM ADI											
RİSK KAYIT FORMU													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No	Amaç ve Hedefler	Kilit Risk (Birim/Alt Birim Hedefi)	Tespit Edilen Risk	Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske Verilecek Cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													



Birim Konsolide Risk Raporu

.....İLGİLİ BİRİM ADI

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:			



Risk Türünün Tespit Edilmesine İlişkin Örnekler

Risk Türleri	
Stratejik Risk	- Bütçeleme ve performans - Dolandırıcılık ve hırsızlık - Yolsuzluk ve kötü yönetim - İtibar ve genel algı - Çalışanların sömürülmesi - İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması - Yasalara ve mevzuatlara uymamak - Hukuk davaları - Teknik altyapı yetersizliği - Yatırımların akılcıca yapılmaması - Taşınmazlardaki hasarlar
Yasal Risk	- Beklenmedik kanun değişiklikleri - Mevzuatlara uymada başarısızlık - Fikri mülkiyet hakkının kaybı - Vergi yapısındaki değişiklikler - Düzenleyici hükümlere riayetsizlik
Finansal Risk	- Döviz kurundaki dalgalanmalar - Faiz oranlarının değişkenliği - Yüksek enflasyon - Döner sermayenin yetersizliği - Projelere kaynak sağlayamama
Raporlama Riski	- Mevzuat gereği raporların ilgili yerlere verilmemesi - Kayıtların yanlış tutulması sonucu raporların hatalı olması - Raporların zamanında tamamlanmaması
Operasyonel Risk	- Hizmet koşullarının net olmaması - Personel sayısı - Uygun personel bulamama - Altyapı yetersizliği - Başarısız olay yönetimi - Hizmet kullanıcılarının beklentileri - Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme

	Risk Etki Değerlendirme Skalası	
Puan	Düzy	Açıklama
1	Çok Düşük	İlk yardım gerektiren hafif yaralanma veya kısa süreli iş kaybı; 50 bin TL'ye kadar mal ve finansal kayıp; amaç ve hedeflere etkisi yok denecek kadar az. Medyaya yansımayan, sadece kurum içinde (fakülte/bölüm düzeyinde) kalan veya fısıltı gazetesiyle sınırlı küçük olumsuzluklar. Projelerin yürütülmesini etkilemeyen, hedeflerde sapmaya yol açmayan önemsiz aksamalar.
2	Düşük	Tıbbi müdahale gerektiren sınırlı yaralanma; 50 bin TL ile 250 bin TL arası kayıp; veya faaliyetlerde kısa süreli aksama. Yerel yazılı ve görsel medyaya yansıyacak, Üniversitenin genel itibarını minimum düzeyde etkileyecek lokal haberler. Üniversitenin ana hedeflerine engel olmayan, sadece planlanan yan projelerin çok küçük bir kısmında revizyon gerektiren durumlar.
3	Orta	Birden fazla kişiyi etkileyebilen yaralanma veya orta düzeyde iş kaybı; 250 bin TL ile 1 milyon TL arası kayıp; faaliyetlerin 1 ile 2 gün durması. Bölgesel medyada geniş yer bulan veya ulusal medyada alt sıralarda yer alarak Üniversitenin imajını hafif düzeyde zedeleyen olumsuz içerikler. Üniversitenin bazı tali amaç ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran, projelerin belirli bir kısmında başarısızlığa veya ciddi gecikmelere yol açan riskler.



Risk Etki Değerlendirme Skalası

Puan	Düzey	Açıklama
4	Yüksek	Ağır yaralanma, kalıcı iş göremezlik veya çok sayıda kişinin etkilenmesi; 1 milyon TL ile 5 milyon TL arası kayıp; ulusal ve/veya uluslararası itibar etkisi veya faaliyetlerin 2 ile 7 gün durması. Üniversitenin ana ve hedeflerine stratejik amaç ulaşmasını doğrudan engelleyen, stratejik projelerin büyük kısmının başarısız olmasına yol açan durumlar.
5	Çok Yüksek	Ölüm, çok sayıda ağır yaralanma veya kalıcı ve yaygın zarar; 5 milyon TL'yi aşan kayıp; Faaliyetlerin 7 günden uzun süre durmasına yol açan veya itibarı derinden sarsan etki. Üniversitenin amaç ve hedeflerini ciddi biçimde engelleyen, planlanan büyük yatırımların ve projelerin çoğunluğunun iflas etmesine/kapatılmasına neden olan riskler.

	Risk Olasılık Değerlendirme Skalası	
Puan	Düzy	Açıklama
1	Çok Düşük	Riskin gerçekleşmesi beklenmez veya ancak istisnai koşullarda gerçekleşebilir.
2	Düşük	Riskin gerçekleşmesi nadirdir; benzer durumlarda seyrek olarak ortaya çıkabilir.
3	Orta	Riskin gerçekleşmesi mümkündür; belirli koşullarda zaman zaman ortaya çıkabilir.
4	Yüksek	Riskin gerçekleşmesi muhtemeldir; mevcut koşullar devam ettiği sürece sıkça ortaya çıkabilir.
5	Çok Yüksek	Riskin gerçekleşmesi neredeyse kesindir veya kısa süre içinde tekrar etmesi beklenir.



Risk Matrisi

Risk skoru = Olasılık × Etki.

Riskler, aşağıdaki matris kullanılarak değerlendirilir. Renkler riskin önceliklendirilmesini gösterir: koyu yeşil çok düşük, yeşil düşük, sarı orta, turuncu yüksek, kırmızı çok yüksek risk.

<u>Olasılık</u> (1-5)	Etki (1-5)				
	Çok Düşük (1-2)	Düşük (3-5)	Orta (6-9)	Yüksek (10-19)	Çok Yüksek (20-25)
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

(1-2)	Çok Düşük	(3-5)	Düşük	(6-9)	Orta	(10-19)	Yüksek	(20-25)	Çok Yüksek
-------	-----------	-------	-------	-------	------	---------	--------	---------	------------

	Riske Cevap Verme Matrisi	
Skor	Seviye	Uygulanacak işlem
1-2	Çok Düşük	Mevcut kontroller sürdürülür; izleme ve periyodik gözden geçirme yapılır.
3-5	Düşük	İyileştirme planlanır; sorumlu ve termin belirlenerek makul sürede uygulanır.
6-9	Orta	Risk azaltıcı iyileştirme faaliyetleri planlanmalı, sorumlu ve termin belirlenerek mümkün olan en kısa sürede uygulanır.
10-19	Yüksek	Risk azaltıcı önlemler öncelikli olarak uygulanır; risk kabul edilebilir seviyeye indirilmeden faaliyet başlatılmaz veya sürdürülmez.
20-25	Çok Yüksek	Faaliyet durdurulur veya başlatılmaz; üst yönetim bilgilendirilir ve acil düzeltici/önleyici faaliyet uygulanır.



Risk İştahı

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kampüs Güvenliği	✓				
İş Sağlığı ve Güvenliği	✓				
IT Sistemleri Güvenliği	✓				
Etik Kurallar		✓			
Eğitim Öğretim Kalitesi			✓		
Varlık Yönetimi ve Finansal Konular		✓			
Öğrenci ve Personel Bilgilerinin Güvenliği		✓			
Mevzuata Uyum		✓			
Yönetmelik Kararlar			✓		
Operasyonel Hatalar		✓			
Ar-Ge ve İnovasyon Fırsatları				✓	
Kalite ve Verimlilik Arttırıcı Yeni Uygulamalar				✓	
Toplumsal destek ve sosyal sorumluluk				✓	
Yerel, Toplumsal ve Küresel İlişkiler				✓	



Risk Kontrol Yöntemlerine İlişkin Örnekler

Risk Kontrol Yöntemleri	
Önleyici Kontrol	✓ Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği ✓ Varlıkların fiziksel olarak korunması ✓ Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması ✓ Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi ✓ Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması ✓ Ön mali kontrol işlemleri
Düzeltilici Kontrol	✓ Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi ✓ Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması ✓ Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması ✓ Garanti süresinin öngörülmesi
Yönlendirici Kontrol	✓ Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması ✓ Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları ✓ Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri ✓ Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri ✓ Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları
Tespit Edici Kontrol	✓ Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler ✓ Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması ✓ Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi



Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)

S.NO	BİRİM ADI	İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ	İLGİLİ STRATEJİK HEDEF	İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ	İLGİLİ FAALİYET	RİSKİN TANIMI	RİSKİN ETKİ TANIMI	RİSK KAYNAĞI (İÇ / DIŞ RİSK)	OLASILIK DEĞERİ (A)	ETKİ DEĞERİ (B)	ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C)= A*B	RİSKİN KONUMU (RENGİ)	RİSKİN TÜRÜ	RİSKLERİN MEVCUT DURUM İTİBARI İLE DEVAM EDİP ETMEDİĞİ (ÇÖZÜLDÜ / ÇÖZÜLMEDİ)	RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN YAPILAN İŞLEMLER	RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNERİLER	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASINDAN SORUMLU BİRİM/KURUM ADI	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASI İÇİN ÖNGÖRÜLEN SÜRE
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		