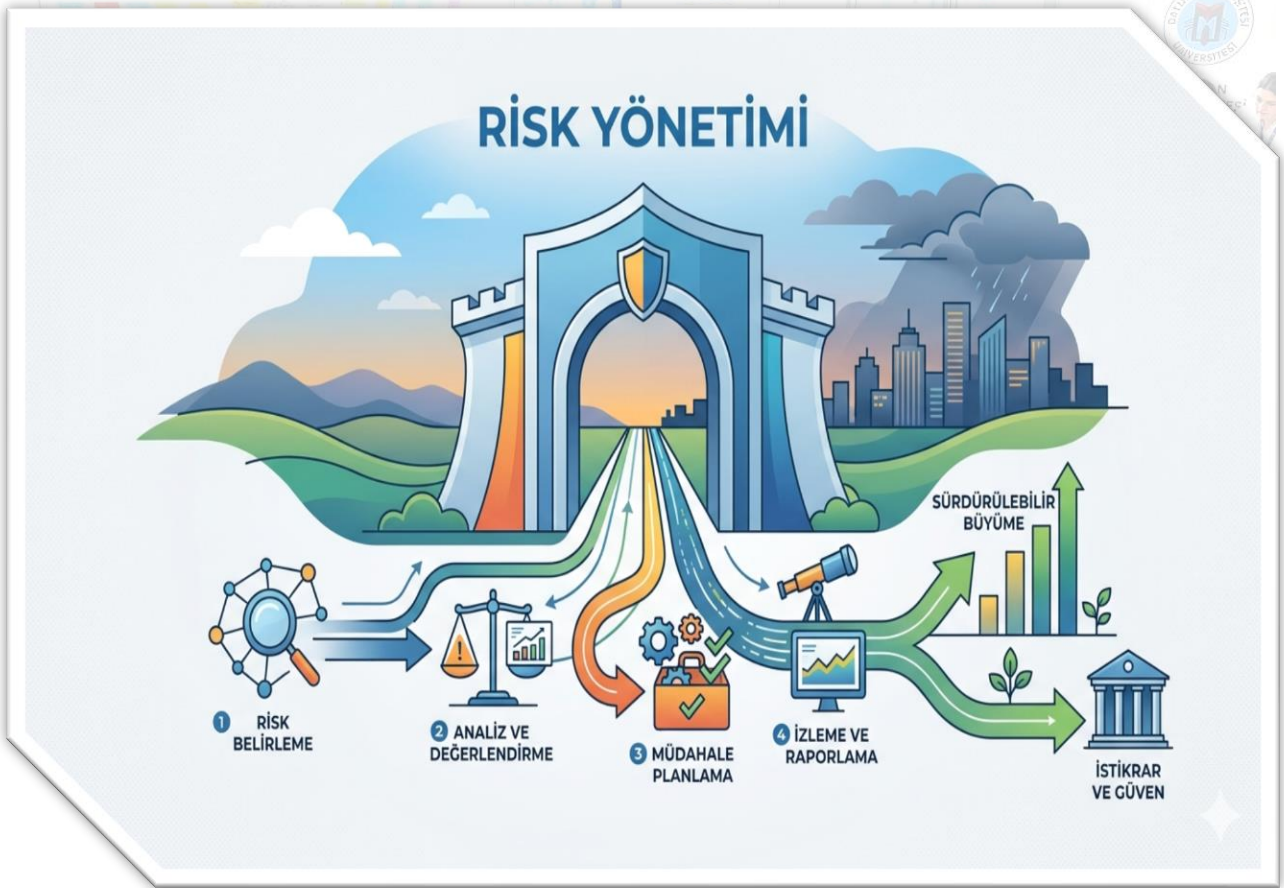




BATMAN ÜNİVERSİTESİ

HARCAMA BİRİMLERİ İÇİN RİSK YÖNETİM REHBERİ



STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

2026

İÇİNDEKİLER

A. RİSK NEDİR	4
B. HARCAMA BİRİMLERİNDE RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI.....	4
C. RİSK YÖNETİM SÜRECİ	5
1. Risklerin Belirlenmesi (Tespit Edilmesi)	5
2. Risklerin Değerlendirilmesi	5
3. Risklerin Analiz Edilmesi ve Risklere Yanıt Verilmesi.....	5
4. Risklerin Raporlanması	6
5. Risklerin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi.....	6
D. RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI.....	8
1. Standart 5: Planlama ve Programlama	8
2. Standart 6: Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	10
E. RİSKLERE YANIT VERME YÖNTEMLERİ	10
F. GÖREV VE SORUMLULUKLAR	13
1. İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BRK).....	13
2. Çalışanların Risk Yönetimine İlişkin Sorumlulukları.....	14
G. RİSK YÖNETİM SÜRECİNDE UYGULANACAK ADIMLAR	15
1. Adım: Görevlendirme.....	15
2. Adım: Toplantının Düzenlenmesi.....	15
3. Adım: Birim Hedeflerinin Belirlenmesi.....	16
4. Adım: Risklerin Belirlenmesi.....	17
5. Adım: Oylama	17
6. Adım: Oylama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Uzlaşma Süreci.....	22
7. Adım: Risk Puanlarının Kaydedilmesi ve Sıralanması	22
8. Adım: Risk Kayıt Formuna Kayıt	22
9. Adım: Riske Verilecek Cevapların Belirlenmesi.....	23
10. Adım: Birim Risk Yönetim Eylem Planının Hazırlanması	23
11. Adım: Raporlama	23

H. HARCAMA BİRİMLERİNDE KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARINA UYUM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ÖZET ŞABLON	24
İ. RİSK YÖNETİM SÜRECİ İÇİN FAYDALANILABİLECEK YÖNETMELİK, REHBER VE KAYNAKLAR.....	24



A. RİSK NEDİR

Kamu idareleri, kendilerine tahsis edilen kaynakları stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmaktadır. Bu süreçte alınan kararlar ile yürütülen faaliyetler, süreçler ve projeler çeşitli risk ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle risk yönetimi, idarelerin misyon ve vizyonları doğrultusunda belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını destekleyen temel yönetim araçlarından biridir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği kapsamında risk yönetimi; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek veya geciktirebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik sistematik faaliyetler bütünüdür.

Bu çerçevede risk; idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyebilecek olay veya durumları, fırsat ise amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek ve olumlu sonuçlar doğurabilecek olay veya durumları ifade etmektedir.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin "Risk Değerlendirme" bileşeni kapsamında idarelerin amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemesi, analiz etmesi ve gerekli önlemleri alması öngörülmektedir. Bu doğrultuda risk yönetimi süreci; risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, analiz edilerek değerlendirilmesi, uygun risk yanıtlarının geliştirilmesi, risklerin izlenmesi ve gözden geçirilmesi ile sonuçların raporlanması aşamalarından oluşmaktadır.

Etkin bir risk yönetimi sistemi; idarenin hedeflerine ulaşma kapasitesinin artırılmasına, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına, karar alma süreçlerinin güçlendirilmesine ve kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

B. HARCAMA BİRİMLERİNDE RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI

Harcama Yetkilisi; İç Kontrol ve Risk Koordinatörü olarak görevlendireceği bir yardımcısının, yardımcısının bulunmaması hâlinde ise hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki görevlinin koordinasyonunda, harcama birimindeki alt birim yöneticileri ve ilgili personelin katılımını sağlayarak birim risk yönetimi çalışmalarını yürütür.

Bu kapsamda, birimde yürütülen faaliyet ve süreçlerin amaç ve hedeflere ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilecek riskler tespit edilir, tespit edilen riskler analiz edilerek değerlendirilir ve söz konusu risklerin gerçekleşme olasılıkları ile muhtemel etkilerini azaltmaya yönelik kontrol ve iyileştirme tedbirlerini içeren **Birim Risk Yönetim Eylem Planı** hazırlanır. Hazırlanan plan, harcama yetkilisinin onayı ile yürürlüğe konulur. (*Kamu İç Kontrol Yönetmeliği Madde 20*)

Harcama yetkilisi, Birim Risk Kontrol Eylem Planında yer alan ve yetki alanı içerisinde bulunan eylemlerin belirlenen süreler içerisinde etkin ve eksiksiz bir şekilde uygulanmasını sağlar,

uygulama sonuçlarını izler ve gerekli değerlendirmeleri yapar. (*Kamu İç Kontrol Yönetmeliği Madde 20*)

Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine ilişkin olarak belirlenen operasyonel risklerden, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek nitelikte olanlar, idare düzeyinde değerlendirilmek ve İdare Risk Kontrol Eylem Planına dâhil edilmek üzere malî hizmetler birimine bildirilir. (*Kamu İç Kontrol Yönetmeliği Madde 20*)

Bu süreçte amaç; birim düzeyinde risklerin sistematik bir şekilde yönetilmesini sağlamak, risklerin kurumsal hedefler üzerindeki olası etkilerini azaltmak ve idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır.

C. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Kamu idareleri, kendilerine tahsis edilen kaynakları stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmaktadır. Ancak bu süreçte alınan kararlar ile yürütülen faaliyetler, süreçler ve projeler çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle risk değerlendirme, idarelerin misyon ve vizyonları doğrultusunda belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını destekleyen temel yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin "Risk Değerlendirme" bileşeni kapsamında idarelerin; amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemeleri, analiz etmeleri ve gerekli önlemleri almaları öngörülmektedir. Bu kapsamda risk değerlendirme; kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek veya geciktirebilecek risklerin sistematik bir yöntemle belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi sürecini ifade etmektedir.

Risk değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

1. Risklerin Belirlenmesi (Tespit Edilmesi)

Kurumun faaliyetlerini, süreçlerini, projelerini ve hedeflerini etkileyebilecek iç ve dış risklerin sistematik bir şekilde tespit edilmesidir.

2. Risklerin Değerlendirilmesi

Belirlenen risklerin türleri, gerçekleşme olasılıkları ve kurum/birim hedefleri üzerindeki muhtemel etkilerinin analiz edilerek önceliklendirilmesidir.

3. Risklerin Analiz Edilmesi ve Risklere Yanıt Verilmesi

Risklerin önem derecelerinin belirlenmesi, kabul edilebilir risk seviyelerinin değerlendirilmesi ve risklerin azaltılması, paylaşılması, devredilmesi veya kabul edilmesine yönelik uygun kontrol ve tedbirlerin kararlaştırılmasıdır.

4. Risklerin Raporlanması

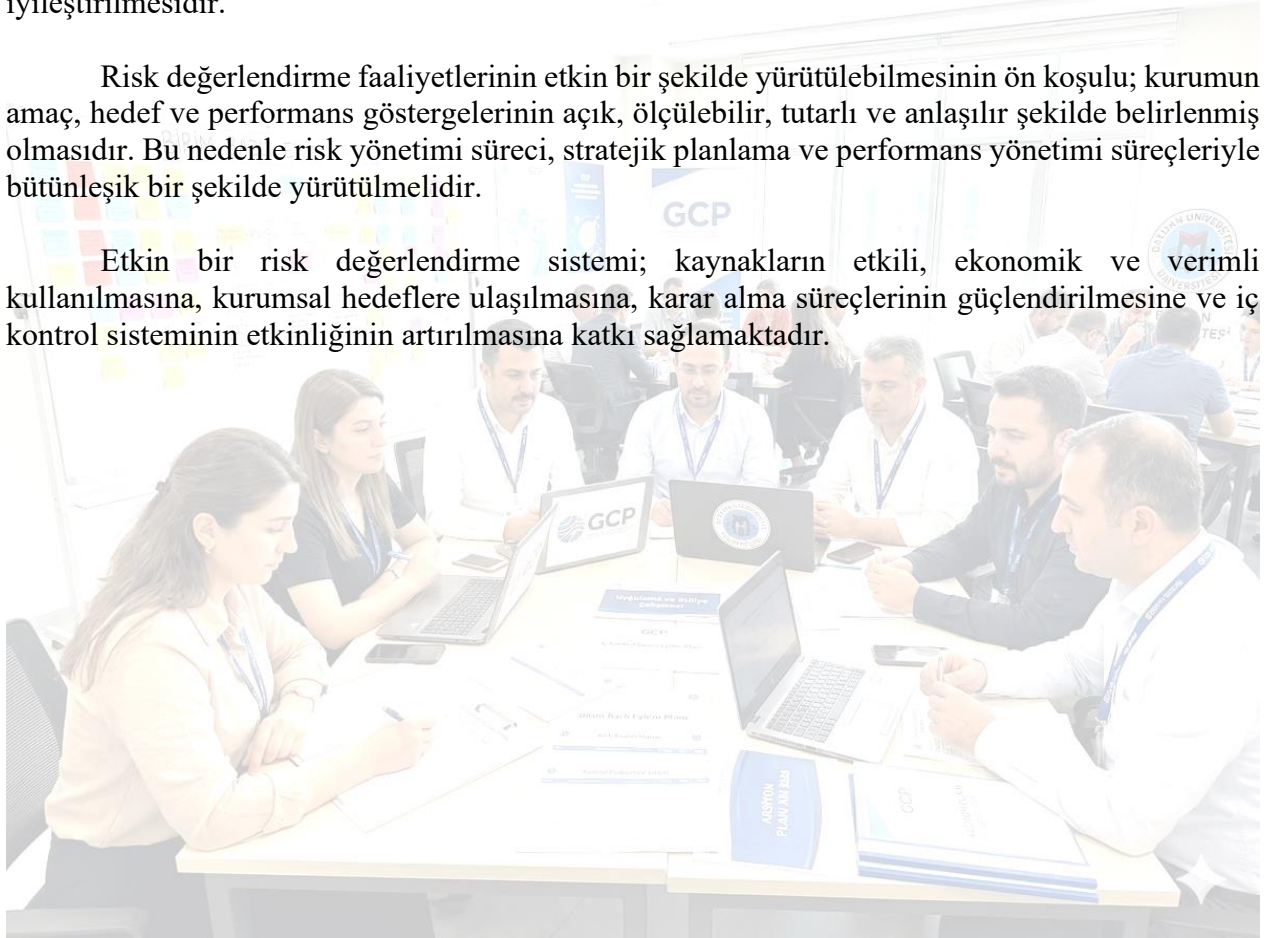
Risk yönetimi sürecine ilişkin gerçekleştirilen tespit, değerlendirme, analiz ve kontrol faaliyetlerinin kayıt altına alınması, dokümanite edilmesi ve ilgili yönetim kademelerine sunulmasıdır.

5. Risklerin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Belirlenen risklerin ve alınan tedbirlerin etkinliğinin düzenli olarak takip edilmesi, değişen şartlar doğrultusunda gerekli güncellemelerin yapılması ve risk yönetimi sürecinin sürekli iyileştirilmesidir.

Risk değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesinin ön koşulu; kurumun amaç, hedef ve performans göstergelerinin açık, ölçülebilir, tutarlı ve anlaşılır şekilde belirlenmiş olmasıdır. Bu nedenle risk yönetimi süreci, stratejik planlama ve performans yönetimi süreçleriyle bütünleşik bir şekilde yürütülmelidir.

Etkin bir risk değerlendirme sistemi; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına, kurumsal hedeflere ulaşılmasına, karar alma süreçlerinin güçlendirilmesine ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.



RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ AKIŞ ŞEMASI



RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ



D. RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği kapsamında idareler, risk yönetimi faaliyetlerini yürütürken "Risk Değerlendirme" bileşeni altında yer alan standartlar ile bu standartlara ilişkin genel şartları dikkate almakla yükümlüdür. Bu doğrultuda risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesine yönelik çalışmalar, söz konusu standartlar ve genel şartlar çerçevesinde sistematik bir yaklaşımla yürütülür.

İdareler/birimler, amaç ve hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek riskleri tespit ederek analiz eder, gerekli kontrol ve önlemleri belirler ve risk yönetimi süreçlerini Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nde yer alan standartlar ile genel şartlara uygun olarak gerçekleştirir.

1. Standart 5: Planlama ve Programlama

Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek değerlendirmek ve amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.
- 5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
- 5.3. İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
- 5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
- 5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
- 5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS STANDARTLARI (5.1 – 5.6)



5.1 İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek değerlendirmek ve amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.



5.2 İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.



5.3 İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.



5.4 Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.



5.5 Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.



5.6 İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

STANDARTLARIN BÜTÜNSEL GÖRÜNÜMÜ



2. Standart 6: Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği kapsamında idareler, amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek veya olumsuz etkileyebilecek iç ve dış riskleri sistematik bir yaklaşımla belirlemek, analiz etmek ve değerlendirmekle yükümlüdür. Bu kapsamda risklerin gerçekleşme olasılıkları ile muhtemel etkileri dikkate alınarak gerekli kontrol ve önleyici tedbirler belirlenmeli, risk yönetimi faaliyetleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

İdareler/birimler, faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri zamanında tespit ederek değerlendirmeli; risklerin kabul edilebilir seviyelerde tutulmasına yönelik uygun strateji, yöntem ve kontrol mekanizmalarını oluşturmalarıdır. Bu süreç, kurumun/birimin amaç ve hedeflerine ulaşmasını destekleyen etkin bir iç kontrol sisteminin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
- 6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
- 6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.

E. RİSKLERE YANIT VERME YÖNTEMLERİ

Risklere yanıt verilmesi; Üniversite yönetimi tarafından belirlenen risk iştahı çerçevesinde, tespit edilen risklere yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte, her bir risk için belirlenen yanıtın riskin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkisi üzerindeki katkısı değerlendirilir; uygulanacak tedbirlerin maliyeti ile sağlayacağı fayda birlikte dikkate alınır.

Risklere yanıt verilmesinin temel amacı, risklerin gerçekleşme olasılığını ve/veya etkisini kabul edilebilir seviyelere indirerek Üniversitenin amaç ve hedeflerine etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır. Aynı zamanda, risklerden kaynaklanan belirsizliklerin azaltılması ve uygun durumlarda ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin Risk Değerlendirme Bileşeni kapsamında belirlenen risklere yönelik olarak aşağıdaki temel risk yanıt yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir:

Riski Kabul Etmek: Riskin mevcut seviyesinin kabul edilebilir olduğu değerlendirilerek herhangi bir ilave kontrol veya önlem alınmamasıdır.

Riski Kontrol Etmek / Azaltmak: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmaya yönelik kontrol faaliyetleri ve iyileştirici tedbirlerin uygulanmasıdır.

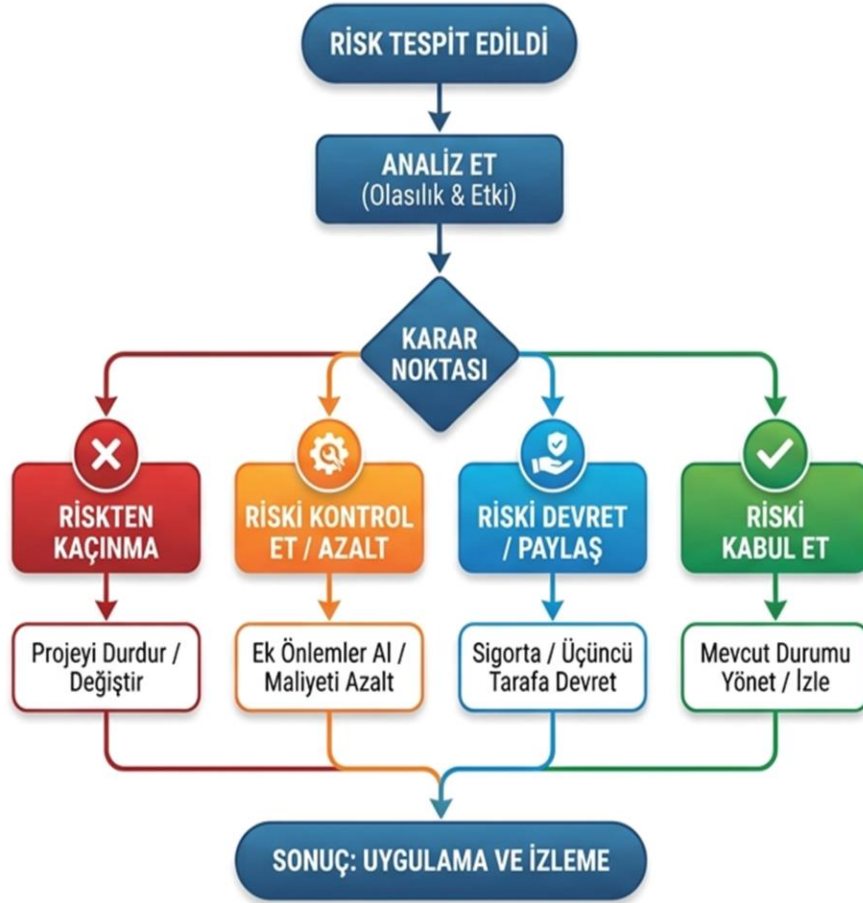
Riski Devretmek / Paylaşmak: Riskin tamamının veya bir kısmının sözleşme, sigorta, hizmet alımı ya da benzeri yöntemlerle başka taraflarla paylaşılması veya devredilmesidir.

Riskten Kaçınmak: Risk doğuran faaliyet, süreç veya uygulamanın sonlandırılması, değiştirilmesi ya da risk oluşturmayacak şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

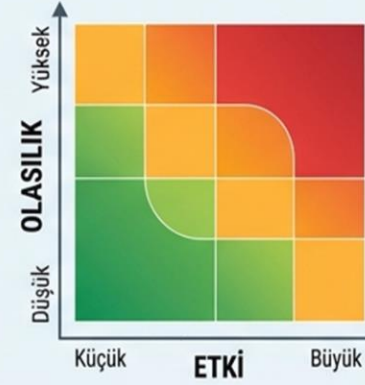
Risklere verilecek yanıtların belirlenmesinde; riskin öncelik düzeyi, kurumsal risk iştahı, maliyet-fayda analizi, yasal yükümlülükler ve mevcut kontrol mekanizmalarının yeterliliği dikkate alınır.



RİSK YÖNETİMİ AKIŞ ŞEMASI



GRAFİK: STRATEJİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ



RİSKTEN KAÇINMA	KONTROL ET / AZALT	DEVRET / PAYLAŞ	KABUL ETME
Critical Decision Projeyi Durdur	Risk Matrix Data Analisi	Contract Poliçe	Düşük Etme Mevcut Durumu
En Yüksek Koruma Tam Çözüm	Yönetilebilir Planlama Gerekli	Üçüncü Taraf Maliyeti Poliçe	Düşük Maliyet Mevcut Durumu Yönet
Matris yeri: Yüksek Olasılık/ Büyük Etki	Matris yeri: Yüksek Olasılık/ Küçük Etki	Matris yeri: Düşük Olasılık/ Büyük Etki	Matris yeri: Düşük Olasılık/ Küçük Etki

F. GÖREV VE SORUMLULUKLAR

1. İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BRK)

İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BRK), birim yöneticisi tarafından; birimin görev, yetki ve sorumluluk alanları ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda yeterli bilgi, deneyim ve kurumsal birikime sahip personel arasından görevlendirilir.

Ancak, teşkilat yapısının sınırlı olması, personel sayısının yetersizliği veya benzeri nedenlerle İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün belirlenmesinde güçlük yaşanan birimlerde, söz konusu görevin birim yöneticisi tarafından yürütülmesi mümkündür.

Bu uygulama, iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve risk yönetimi süreçlerinde koordinasyonun kesintisiz olarak sürdürülmesini temin etmek amacıyla gerçekleştirilir.

İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BRK) Risk Yönetimi Konusunda;

- ❖ Birimin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi çalışmalarını koordine eder, risk yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine rehberlik eder ve ilgili personel arasında koordinasyonu sağlar.
- ❖ Tespit edilen riskleri, alt birimlerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarından yararlanarak birimin faaliyet ve süreçleri ile ilişkilendirir; risk yönetimi çalışmalarında tüm önemli hususların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.
- ❖ Birimde oluşturulan risk kayıtlarını, risk eylem planlarını ve ilgili raporları düzenli olarak gözden geçirir; yıllık değerlendirme sonuçlarını İdare Risk Koordinatörüne sunmak üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.
- ❖ Alt Birim Risk Koordinatörleri (ARK) tarafından bildirilen riskleri birim düzeyinde izler ve değerlendirir. Mevcut risklerde meydana gelen değişiklikleri, yeni ortaya çıkan riskleri ve alınan önlemlerin etkinliğini analiz ederek birim yöneticisinin uygun görüşü doğrultusunda ilgili mercilere raporlar.
- ❖ Yıllık değerlendirme dönemlerinde, daha önce belirlenmiş risklerin ve yıl içerisinde ortaya çıkan yeni risklerin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğine ilişkin bilgi, belge ve kanıtları toplar, değerlendirir ve raporlar.

- ❖ Risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmak amacıyla personelin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirler; ihtiyaç duyulan eğitim, bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarına ilişkin önerilerde bulunur.
- ❖ Birim düzeyinde yürütülen risk yönetimi faaliyetlerinin iç kontrol sistemi ile uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar ve risk yönetimi kültürünün kurumsallaşmasına katkıda bulunur.

2. Çalışanların Risk Yönetimine İlişkin Sorumlulukları

Risk yönetimi sürecinin etkinliği, çalışanların risk yönetimi faaliyetlerine aktif katılım göstermesine ve sorumluluk alanlarına giren riskleri sahiplenmesine bağlıdır. Bu nedenle her çalışan, görev ve yetki alanı kapsamında ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere uygun yanıtların geliştirilmesi, izlenmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması süreçlerine katkı sağlamakla sorumludur.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile risk yönetimine ilişkin düzenlemeler çerçevesinde çalışanlar;

- ❖ Görev alanlarıyla ilgili mevcut, yeni ortaya çıkan veya değişen riskleri zamanında tespit eder, değerlendirir ve ilgili yönetici veya İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne bildirir.
- ❖ Risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamak amacıyla birimlerinde yürütülen risk yönetimi çalışmalarına aktif olarak katılır ve gerekli bilgi paylaşımında bulunur.
- ❖ Sorumluluk alanlarında bulunan riskleri, idare tarafından belirlenen görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yönetir ve uygulanmakta olan kontrol faaliyetlerine riayet eder.
- ❖ Risklerin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmaya yönelik tedbirlerin uygulanmasına destek verir ve iyileştirme önerilerinde bulunur.
- ❖ Görev alanındaki risklerin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesine yönelik bilgi, belge ve diğer kanıtları İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne sunar.
- ❖ Risk yönetimi kültürünün geliştirilmesine ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur.

Risk yönetimi, yalnızca yöneticilerin veya İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün sorumluluğunda olmayıp, tüm çalışanların katılımını gerektiren kurumsal bir süreçtir. Bu nedenle her çalışan, görev alanına ilişkin risklerin yönetilmesinde aktif rol almak ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğine katkı sağlamakla yükümlüdür.



G. RİSK YÖNETİM SÜRECİNDE UYGULANACAK ADIMLAR

1. Adım: Görevlendirme

Birim yöneticisi tarafından; birimin görev, yetki ve sorumluluk alanları ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda yeterli bilgi, deneyim ve kurumsal birikime sahip personel arasından, birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi süreçlerini koordine etmek, ilgili çalışmalara rehberlik etmek ve risk yönetimi faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamak üzere **İç Kontrol ve Risk Koordinatörü** görevlendirilir.

İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün görevlendirilmesi, birim yöneticisi tarafından yazılı olarak yapılır ve görevlendirmeye ilişkin bilgiler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir.

2. Adım: Toplantının Düzenlenmesi

Birimin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, mevcut faaliyet ve süreçlerin değerlendirilmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi amacıyla, birimde görev yapan personelin katılımıyla uygun bir ortamda risk belirleme ve değerlendirme toplantıları düzenlenir.

Toplantılar, katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde yürütülür ve risklerin kapsamlı bir şekilde ortaya konulabilmesi amacıyla beyin fırtınası, görüş alışverişi ve ortak değerlendirme yöntemlerinden yararlanır. Bu süreçte birimin faaliyet alanına ilişkin iç ve dış riskler, mevcut kontrol mekanizmaları ve iyileştirme ihtiyaçları değerlendirilir.

Risk belirleme ve değerlendirme çalışmalarının kurumsal hafızaya kazandırılması ve izlenebilirliğinin sağlanması amacıyla toplantılara ilişkin tutanak düzenlenir. Düzenlenen tutanaklarda toplantı tarihi, katılımcılar, görüşülen konular, tespit edilen riskler ve alınan kararlar açık bir şekilde belirtilir. Tutanaklar toplantıya katılan personel tarafından imzalanarak kayıt altına alınır ve gerektiğinde denetim ve izleme faaliyetlerinde kullanılmak üzere muhafaza edilir.

Bu aşamada elde edilen bilgiler, birim risk kayıtlarının oluşturulması ve risk değerlendirme çalışmalarının yürütülmesinde temel veri kaynağı olarak kullanılır.

3. Adım: Birim Hedeflerinin Belirlenmesi

Risk yönetimi çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle birimin amaç ve hedeflerinin açık, ölçülebilir ve anlaşılabilir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen toplantıda Üniversitemizin 2023-2027 Stratejik Planında yer alan stratejik amaç ve hedefler esas alınarak harcama biriminin görev, yetki ve sorumluluk alanına ilişkin birim hedefleri belirlenir.

Birim hedefleri belirlenirken, birimin yürüttüğü faaliyetler, sunduğu hizmetler, performans göstergeleri ve kurumsal öncelikler dikkate alınır. Belirlenen hedeflerin, Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu, ulaşılabilir, ölçülebilir ve zaman boyutu içeren nitelikte olması esastır.

Risk yönetimi sürecinin sonraki aşamalarına geçilmeden önce, toplantıya katılan tüm personel tarafından belirlenen hedeflerin uygunluğu değerlendirilir ve hedefler konusunda ortak görüş ve mutabakat sağlanır. Bu mutabakat, risklerin doğru tespit edilmesi ve değerlendirilmesi açısından sürecin temel dayanağını oluşturur.

Bu aşamada belirlenen birim hedefleri, risk belirleme, risk değerlendirme ve risklere yönelik kontrol faaliyetlerinin oluşturulmasına esas teşkil eder.

4. Adım: Risklerin Belirlenmesi

Birim katılımcıları, Üniversitemiz 2023-2027 Stratejik Planı kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek muhtemel riskleri sistematik bir şekilde değerlendirerek tespit eder. Bu kapsamda, belirlenen her bir riskin gerçekleşmesi halinde hangi hedef veya hedeflere ulaşamayacağını açık ve gerekçeli olarak ortaya konulması esastır.

Tespit edilen riskler, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” çerçevesinde öngörülen risk yönetimi ilkeleri doğrultusunda değerlendirilir ve önceliklendirilir.

İç Kontrol ve Risk Koordinatörü tarafından belirlenen riskler, ilgili oldukları stratejik hedeflerle birlikte Risk Oylama Formu’nun ilgili bölümlerine kaydedilir ve kayıt altına alınır.

5. Adım: Oylama

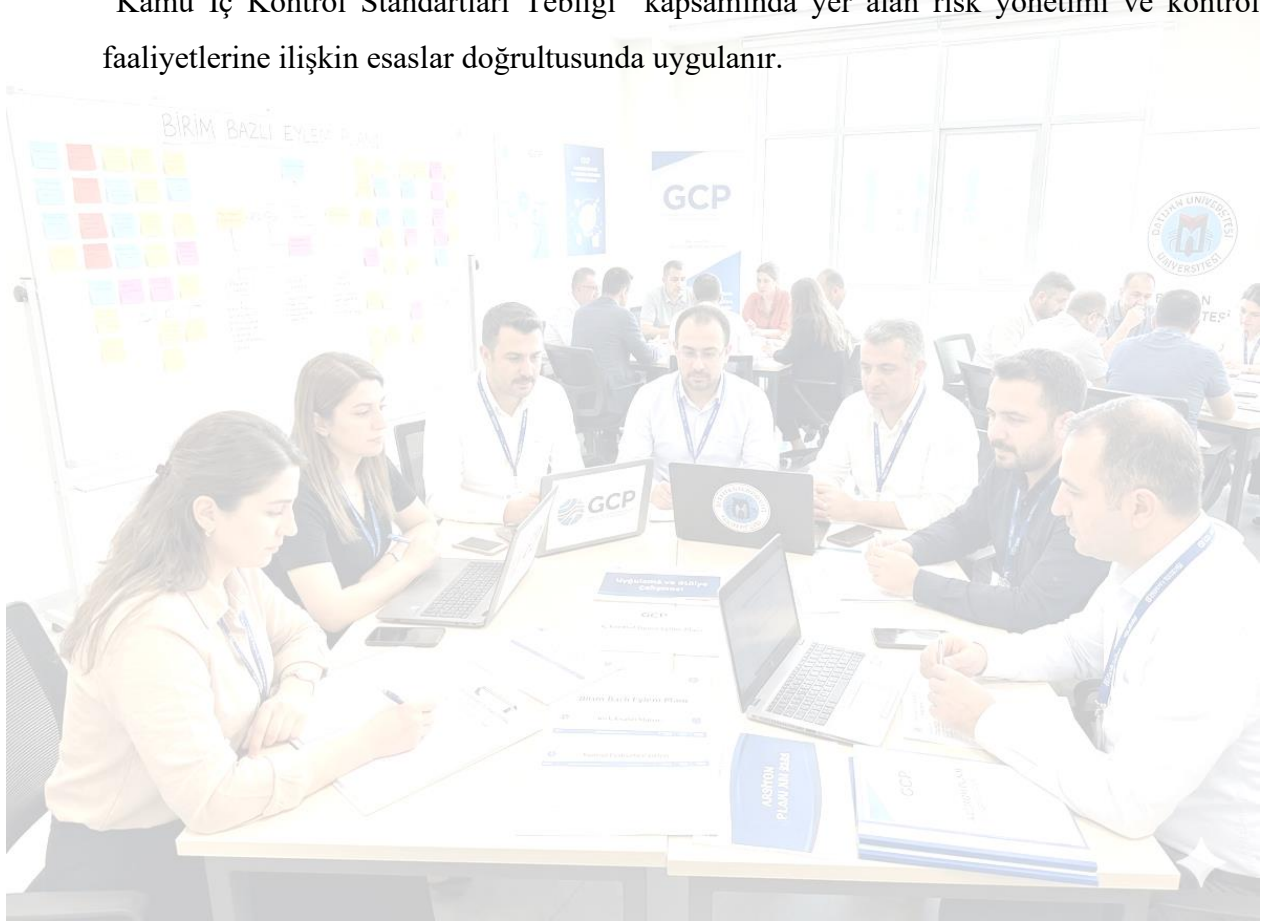
Belirlenen tüm riskler için, katılımcılar tarafından risklerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak etkisi ayrı ayrı değerlendirilir ve oylama yöntemiyle puanlanır. Bu değerlendirme, risklerin önceliklendirilmesi ve yönetimine esas teşkil eder.

Söz konusu süreç, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” kapsamında yer alan risk yönetimi ve kontrol faaliyetlerine ilişkin düzenlemeler doğrultusunda yürütülür.



Bu kapsamda;

- ❖ Tespit edilen risklerin olasılık ve etki düzeyleri, sistematik bir değerlendirme yaklaşımı çerçevesinde ölçülür ve sayısal olarak puanlanır.
- ❖ Olasılık, bir riskin belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Olasılık puanlamasında “1” değeri, riskin gerçekleşme ihtimalinin yok denecek kadar düşük olduğunu; “10” değeri ise riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğunu gösterir.
- ❖ Etki, riskin gerçekleşmesi halinde idarenin amaç ve hedefleri ile faaliyetleri üzerinde oluşturacağı sonuç ve etki düzeyini ifade eder. Etki puanlamasında “1” değeri, riskin etkisinin oldukça düşük olduğunu; “10” değeri ise etkisinin çok yüksek ve kritik düzeyde olduğunu ifade eder.

- ❖ Risklerin olasılık ve etki değerleri sayısal olarak belirlenir ve kayıt altına alınır.
- ❖ Risk değerlendirmesinde, olasılık ve etki puanlarının birleşimine göre riskler önceliklendirilir ve genellikle c seviyeli bir sınıflandırma kullanılır: düşük (**YEŞİL**), orta (**SARI**) ve yüksek (**KIRMIZI**) risk seviyesi.
- ❖ Söz konusu renk kodlaması, risklerin önem derecesinin ve öncelik düzeyinin daha hızlı ve anlaşılır biçimde değerlendirilmesine imkân sağlar.
- ❖ Bu değerlendirme yaklaşımı, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” kapsamında yer alan risk yönetimi ve kontrol faaliyetlerine ilişkin esaslar doğrultusunda uygulanır.



KURUMSAL RİSK DEĞERLENDİRME VE KATEGORİZASYON TABLOSU

RİSK DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI VE ÖLÇÜMÜ			
 <p>2 OLASILIK</p>	<p>Tanım: 2 Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.</p>	<p>6 Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir. Değerler 1 ile 10 arasında belirlenir.</p>	<p>Ölçüm Dereceleri (Sayısal): Açıklama: 3</p>
			<p>1 Yok denecek kadar az olasılık ↓ 10 Neredeyse kesin olasılık ↑</p>
 <p>4 ETKİ</p>	<p>Tanım: Bu olayın meydana gelmesi halinde idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.</p>	<p>6 Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir. Değerler 1 ile 10 arasında belirlenir.</p>	<p>Ölçüm Dereceleri (Sayısal): Açıklama: 5</p>
			<p>1 Sonucun çok az önemi olduğu ↓ 10 Sonucun çok önemli olduğu ↑</p>
RİSK KATEGORİZASYONU (RENK KODLAMASI)			
<p>DÜŞÜK RİSK SEVİYESİ</p>	<p>7</p>	 <p>Düşük risk seviyesi ...yeşil ile gösterilir</p>	<p>8 Olasılık ve Etki düşük, yönetilebilir durum. Kolay görülebilir thilir düşük önem derecesi.</p>
<p>ORTA RİSK SEVİYESİ</p>		<p>Orta risk seviyesisarı ile gösterilir</p>	<p>7 Olasılık ve Etki orta seviye, izlenmesi ve dengelenmesi gereken durum.</p>
<p>YÜKSEK RİSK SEVİYESİ</p>	<p>7</p>	 <p>Yüksek risk seviyesi ...kırmızı ile gösterilir</p>	<p>8 Olasılık ve Etki yüksek, acil müdahale ve eylem gerektiren durum.</p>

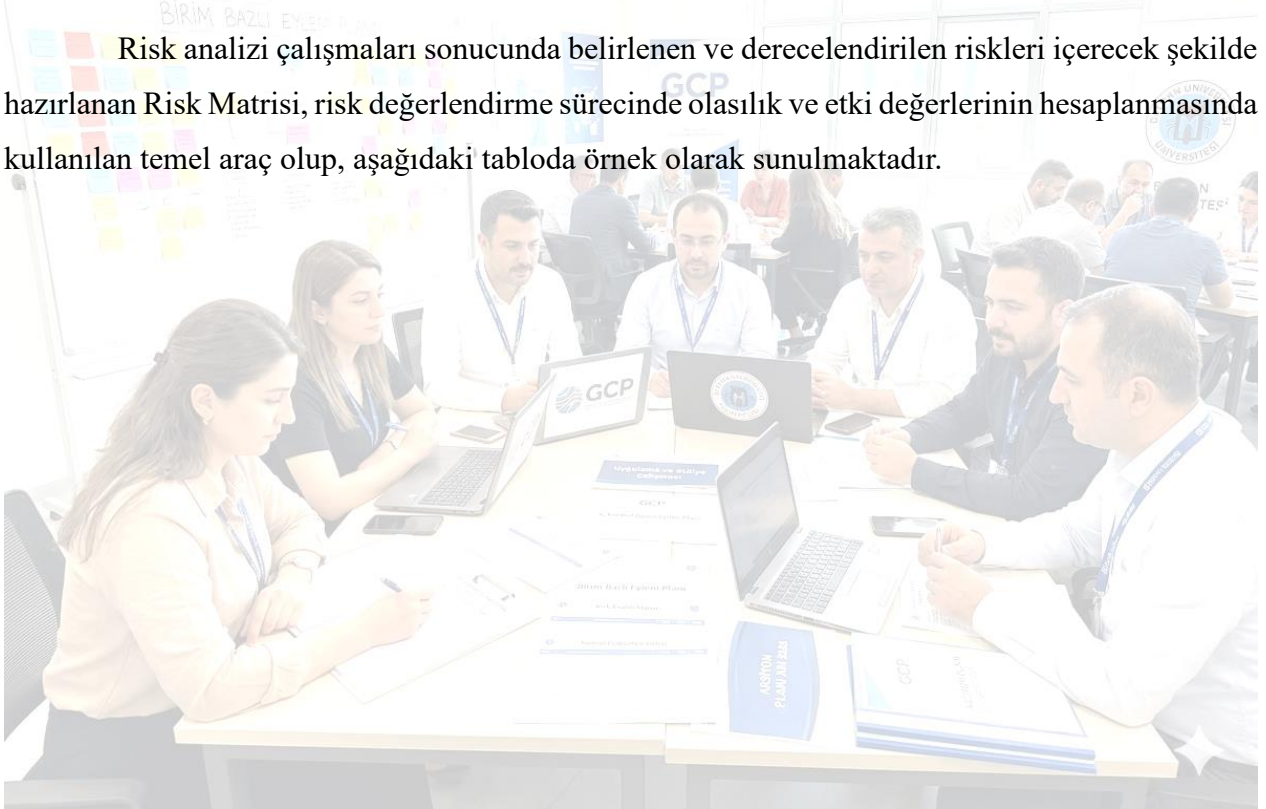
RİSKLERİN RENK KODLARI İLE GÖSTERİLMESİ, RİSKİN ÖNEM DEREJESİNİN KOLAYCA GÖRÜLMESİNE YARDIMCI OLUR.

Risklerin etki ve olasılık düzeyleri, 1 ile 10 arasında sayısal olarak puanlandırılarak değerlendirilir. Bu kapsamda 1–3 arası puanlar **düşük**, 4–6 arası puanlar **orta** ve 7–10 arası puanlar **yüksek** risk düzeyini ifade edecek şekilde sınıflandırılır.

Söz konusu sınıflandırmada; 1–3 aralığı düşük düzeyde etki ve/veya olasılığı, 4–6 aralığı orta düzeyde etki ve/veya olasılığı, 7–10 aralığı ise yüksek düzeyde etki ve/veya olasılığı temsil eder.

Risk seviyesi, Üniversitenin risklere maruz kalma düzeyini ifade etmekte olup, riskin gerçekleşme olasılığı ile etkisine verilen puanların çarpımı sonucunda hesaplanır. Bu yöntem, risklerin sayısal olarak ölçülmesi ve önceliklendirilmesine imkân sağlar.

Risk analizi çalışmaları sonucunda belirlenen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan Risk Matrisi, risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan temel araç olup, aşağıdaki tabloda örnek olarak sunulmaktadır.



RİSK MATRİSİ

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

6. Adım: Oylama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Uzlaşma Süreci

İlk oylama sonuçları forma kaydedildikten sonra, belirli bir riskin etki ve/veya olasılık puanları arasında önemli ölçüde farklılık bulunması halinde, değerlendirme süreci uzlaşma yaklaşımıyla yürütülür.

Bu kapsamda, en yüksek puanı veren katılımcılar, söz konusu puanı hangi gerekçelerle verdiklerini açıklayarak değerlendirmelerini gerekçelendirir ve diğer katılımcıları kendi puanlarını yeniden gözden geçirmeleri yönünde bilgilendirir. Müteakiben, en düşük puanı veren katılımcılar da aynı şekilde verdikleri puanın gerekçelerini ortaya koyarak değerlendirmelerini açıklığa kavuşturur ve diğer katılımcıları kendi değerlendirmelerini yeniden değerlendirmeleri konusunda bilgilendirir.

Yapılan açıklamalar ve karşılıklı değerlendirmeler sonucunda, katılımcılara ikna olmaları halinde puanlarını revize etme imkânı tanınır. Bu süreç, risk değerlendirmesinde ortak kanaatin oluşturulmasını ve objektifliğin artırılmasını amaçlar.

7. Adım: Risk Puanlarının Kaydedilmesi ve Sıralanması

Harcama Birimleri İçin Risk Yönetim Rehberi kapsamında Risk Oylama Formunda belirlenen riskler, beyin fırtınası yöntemiyle elde edilen ortalama etki (Sütun 9) ile ortalama olasılık (Sütun 13) değerlerinin çarpımı sonucunda hesaplanan risk puanları (Sütun 14) esas alınarak kaydedilir.

Hesaplanan risk puanları, yüksekte düşüğe doğru sıralanmak suretiyle önceliklendirilir ve değerlendirme sürecine esas teşkil eder.

8. Adım: Risk Kayıt Formuna Kayıt

Beyin fırtınası katılımcıları, Risk Oylama Formunda yer alan risk puanları üzerinde mutabakata vardıldıktan sonra, öncelik sırasına göre en yüksek puana sahip riskten başlanmak üzere tüm riskleri ilgili değerleriyle birlikte Risk Kayıt Formu'nun ilgili sütunlarına aktarır.

Söz konusu kayıt işlemi, risklerin sistematik biçimde izlenmesini ve raporlanmasını teminen gerçekleştirilir.

9. Adım: Riske Verilecek Cevapların Belirlenmesi

Risklere verilecek cevaplar belirlenirken, riskin ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılması amacıyla en uygun müdahale yönteminin seçilmesi esastır. Bu kapsamda, riskin etki ve/veya olasılık düzeyini azaltabilecek en etkin risk yanıtının ne olacağı değerlendirilir. Ayrıca mevcut risk yanıtlarının neler olduğu, bu yanıtın hâlihazırda etkinliğini sürdürüp sürdürmediği, geliştirilme ihtiyacı bulunup bulunmadığı ve mevcut yanıtın yanı sıra veya yerine yeni risk yanıtının uygulanmasının gerekip gerekmediği hususları dikkate alınır.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, Risk Kayıt Formu'nun ilgili sütunları tablo açıklamalarına uygun şekilde doldurulur. Bununla birlikte, formda yer alan diğer sütunlar da Risk Kayıt Formu talimatları çerçevesinde tamamlanarak kayıt süreci sonuçlandırılır.

10. Adım: Birim Risk Yönetim Eylem Planının Hazırlanması

Tespit edilen risklerin etki ve olasılık düzeylerinin azaltılmasına yönelik gerekli önlemlerin belirlenmesi amacıyla Birim Risk Yönetim Eylem Planı hazırlanır. Söz konusu plan, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak üzere yıllık periyotlar halinde hazırlanmakta, uygulanmakta, izlenmekte ve sonuçları düzenli olarak değerlendirilmektedir.

Harcama yetkilisi, Birim Risk Yönetim Eylem Planı kapsamında yer alan ve yetki alanına giren eylemlerin, planlanan süre içerisinde eksiksiz ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar ve uygulama sonuçlarını izleyerek sürecin etkinliğini değerlendirir.

11. Adım: Raporlama

Birim Risk Koordinatörleri, yıllık dönemler itibarıyla oluşturulan risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına yazılı olarak iletmek üzere eylem planlarını hazırlar.

Harcama birimleri, faaliyet ve süreçlerine ilişkin operasyonel riskler arasından, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri olumsuz etkileyebilecek nitelikte olanları tespit ederek, idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.

H. HARCAMA BİRİMLERİNDE KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARINA UYUM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ÖZET ŞABLON

Bu şablon, harcama birimlerinde yürütülen kamu iç kontrol standartlarına uyum çalışmalarının sistematik, izlenebilir ve raporlanabilir bir yapı içerisinde özetlenmesini teminen hazırlanmıştır.

	Harcama Yetkilisi
	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü Belirlenmesi
	Birim İç Kontrol Uyum Eylem Planının Hazırlanması
	Birim Risk Kontrol Eylem Planının Hazırlanması
	Harcama Yetkilisinin Onayı
	Planlanan Eylemlerin Gerçekleştirilmesi
	Sonuçların İzlenmesi ve Raporlanması
	Birim Faaliyet Raporuna ve İç Kontrol Değerlendirme Raporuna Entegrasyon

İ. RİSK YÖNETİM SÜRECİ İÇİN FAYDALANILABİLECEK YÖNETMELİK, REHBER VE KAYNAKLAR

1. Kamu İç Kontrol Yönetmeliği (Madde 20 ve 21)
2. Kamu İç Kontrol Rehberi (İkinci Bölüm- Risk Yönetimi)
3. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
4. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Birim Risk Belgeleri