

# KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

---

## KURUMSAL RİSK YÖNETİM YÖNERGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  
2022

# KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİM YÖNERGESİ

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

#### Amaç

**Madde 1-** Bu Yönergenin amacı Kastamonu Üniversitesinin faaliyetleri esnasında ve sonrasında Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için yürütülen tüm süreç ve faaliyet hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tanımlanması, belirlenmesi, tespit edilmesi, kontrol edilmesi, değerlendirilmesi, tespit edilen risklerin ölçülmesi, oluşabilecek risklerin giderilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemek, risklerin etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirerek Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir risk yönetim stratejisi meydana getirmektir.

#### Kapsam

**Madde 2 -** Bu Yönerge, Kastamonu Üniversitesinin faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerin tanımlanmasına, belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları, risk yönetimi sürecinde görev alacak kişilerin yetkilerini ve sorumluluklarını kapsar.

#### Dayanak

**Madde 3 -** Bu yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

#### Tanımlar

**Madde 4 –** Bu Yönergede geçen;

a) **Üniversite:** Kastamonu Üniversitesini,

b) **Üst Yönetici:** Kastamonu Üniversitesi Rektörünü,

c) **Birim:** Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

ç) **Birim Yöneticisi:** Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörünü; Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Başhekim; Rektörlük Merkezi Birimlerinde Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini; Teknokentte Genel Müdürü ifade eder.

d) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı hazırlık çalışmaları sürecinde oluşturulan kurulu,

**e) İdare Risk Koordinatörü:** Üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

**f) Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiyi ya da teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle Birim Risk Koordinatörünün belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birimlerin en üst yöneticisini,

**g) Birim Risk Çalışma Grubu:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen birime bağlı alt birim yöneticilerinden ve birimin görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan ve en az üç kişiden oluşan çalışma grubunu,

**ğ) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi:** Birim Risk Stratejisi Belgelerinin değerlendirilmesi ile hazırlanan, üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

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

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

**i) Doğal Risk:** Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

**j) 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,

**k) İş Süreci Akış Şeması:** Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görselliğini,

**l) Kanun:** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

**m) Makul Güvence:** Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

**n) Maliyet:** Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,

**o) Fayda:** Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,

**ö) Risk İştahı:** Üniversite veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini,

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

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

**s) 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,

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

**t) Yönerge:** Kastamonu Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetim Yönergesini ifade eder.

### **Risk Yönetimine İlişkin İlkeler**

**Madde 5 -** 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, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

**c)** Birimin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır. Riskler, stratejik amaç ve hedefler, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

**d)** Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır. Risk yönetim sürecine ilişkin akış şeması EK-1’ de verilmiştir.

**e)** Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

**f)** Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır. Her birim, birim çalışanlarının katılımı ile kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.

**g)** Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

**h)** Üniversite Risk Stratejisi Belgesi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

**i)** Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

**j)** Üst yönetici, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.

**k)** Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.

**l)** Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar Üst Yöneticiye raporlanır.

- m) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.
- n) Üniversite, risk yönetimini daha işler bir hale getirmek için iç ve dış paydaşlardan fikir talebinde bulunabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

**Madde 6 -** Rektör'ün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Her üç yılda bir idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Üniversite Risk Stratejisi Belgesinin tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar.
- b) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.
- i) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık yapar.
- j) Risk yönetimi görevlerinin yerine getirilebilmesi için maddi kaynağı sağlar ve insan kaynağını destekler.

## **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 7** - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Üniversitenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Rektör'ün onayına sunar.
- b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
- d) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder.
- e) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- f) Üniversite Risk Stratejisi Belgesinde öngörülmeyen risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.
- g) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.
- h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca belirlenen sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.
- i) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi ve yaygınlaşması konusunda çaba gösterir.
- j) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
- k) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.
- l) Üniversite risk iştahını (risk alma ve kabullenme seviyesi) gerekli gördüğü hallerde belirler.

## **İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 8** – İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Üniversite Konsolide Risk Raporunu” hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektör'e sunar. Bu raporla 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 koordinasyonunu sağlar.
- ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

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

### **Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 9 -** Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

a) Birim Risk Çalışma Grubu üyelerini belirleyerek, grup üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

b) Birim Risk Çalışma Grubu toplantılarına başkanlık eder.

c) Risk yönetim süreçlerinin uygulanmasını sağlar ve kontrol eder.

ç) Risk kayıtlarını yılda bir kez gözden geçirerek, İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

d) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve ilgililere bildirir.

e) Biriminde risk yönetim sisteminin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

f) Birim Risk Çalışma Grubu tarafından tespit edilen birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek riskleri değerlendirir ve İdari Risk Koordinatörüne raporlar.

g) Birim Risk Çalışma Grubu tarafından yıl içerisinde belirlenen riskleri İdari Risk Koordinatörüne raporlar.

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

i) Birim Risk Çalışma Grubunun raporladığı riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin de uygun görüşünü alarak İdari Risk Koordinatörüne raporlar.

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

k) İdari Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Birim Risk Çalışma Grubuna geri bildirim sağlar.

### **Birim Risk Çalışma Grubu Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 10 -** Birim Risk Çalışma Grubunun görev ve sorumlulukları;

a) Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

b) Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

c) Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değışenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirir.

ç) Çalışanlardan gelen bilgileri birleştirir.

### **Çalışanların Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 11-** Risk yönetiminin başarısı, çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması) sorumludur. Üniversite çalışanlarının risk yönetim sürecindeki görev ve sorumlulukları;

a) Yeni ortaya çıkan ve / veya değışen riskleri tanımlar, bunları Birim Risk Çalışma Grubuna iletmek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

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

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediğı konusunda Birim Risk Çalışma Grubuna ve Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

### **İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 12 -** İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediğı hususunda incelemeler yaparak Rektör'e mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde birimlere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 13 -** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.

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

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

d) Strateji Geliştirme Daire Başkanı, İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür. Aksi durumda ise sekretarya hizmetini Genel Sekreter tarafından belirlenecek olan Genel Sekreter Yardımcısı yürütür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

#### Risklerin Belirlenmesi

**Madde 14 -** Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin belirlenmesi; stratejik amaç ve hedefler, birim hedefleri, birim faaliyetleri ve iş süreçlerine yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Risklerin belirlenmesine yönelik sorulara EK-2’ de yer verilmiştir. Risklerin belirlenmesinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur.

a) Riskler süreç hiyerarşisi içerisinde stratejik düzey, birim düzeyi, alt birim düzeyinde tespit edilir.

b) Stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında oluşturulan ekip tarafından tespit edilir.

c) Birim düzeyi ve alt birim düzeyi (faaliyet düzeyi) riskler Birim Risk Çalışma Grubu tarafından tespit edilir.

ç) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi ve anket tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir.

d) Birim Risk Çalışma Grubu; birim hedefleri üzerinde risklerin tespitinde yer alan sorulardan ve iş akışları üzerindeki riskleri tespitinde yer alan sorulardan yararlanabilir. İş akışları üzerinde riskler, alt birim yöneticileri ile birlikte iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.

e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Tespit edilen riskler; “x” riski veya “x’in olması” riski şeklinde ifade edilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirliktir.

f) Riskler tespit edildikten sonra iç risk ve dış risk şeklinde gruplandırılır.

g) Tespit edilen riskler, “Risk Tespit Formu” na (EK-3) ve “Risk Oylama Formu” na (Ek-4) kaydedilir.

h) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesi göz önünde bulundurulur.

i) Risk belirleme 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.

j) Risk belirleme sürecinde; amaca uygun, sahip olunan en güncel bilgiler kullanılır ve bu bilgiler belgelendirilir.

k) Risk türlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için kapsayıcılığı yüksek risk çeşitlerini içeren risk türleri tablosu kullanılır.

İ) Riskler tespit edilirken Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar dikkate alınır.

### **Risk Türleri**

**Madde 15** - Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

**a) İç riskler:** İç riskler, doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

**b) Dış riskler:** Dış riskler, idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

### **Risk Hiyerarşisi**

**Madde 16** - Risk yönetim döngüsü stratejik plan hazırlık aşamasında hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin analiz edilmesiyle sonuçlanan bütün aşamaları kapsar. Riskler kurum düzeyi, birim düzeyi, alt birim düzeylerde yönetilir.

**a) Kurum Düzeyi (Stratejik Düzey) Riskler:** Stratejik amaç ve hedeflere yönelik risklerdir. Stratejik düzey risklerin belirlenme süreci stratejik planlama ekibi tarafından; stratejik planlama kapsamında amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile bir bütün olarak ve eş zamanlı yürütülür. Bu riskler hedef bazında belirlenir bu sayede hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risklerin öncelikle ele alınması sağlanır.

**b) Birim Düzeyi Riskler:** İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi hedeflerine yönelik risklerdir.

**c) Birimlere Bağlı Alt Birim Düzeyi (Faaliyet Düzeyi) Riskler:** Birim hedeflerinin gerçekleştirmek üzere yürüttüğü faaliyetlere yönelik risklerdir. Çalışanların yürüttüğü tüm faaliyetler ve iş süreçlerindeki riskler bu kapsamdadır. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilememesi öncelikle birim hedeflerine dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

### **Risk Türünün Tespit Edilmesi**

**Madde 17** – Riskler türleri; Stratejik Yönetim, İktisadi, Yasal, İtibar ve Saygınlık, Yönetim ve İnsan, Çevresel, Politik, Teknik, Operasyonel Faktörler olmak üzere dokuz kategoride tespit edilir.

<b>Risk Türünün Tespit Edilmesi</b>	
<b>Risk Türleri</b>	
<b>Stratejik Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütçeleme ve performans</li> <li>• Dolandırıcılık ve hırsızlık</li> <li>• Yolsuzluk ve kötü yönetim</li> <li>• Hizmet kusurları</li> <li>• İtibar ve genel algı</li> <li>• İş sağlığı ve güvenliğinin eksikliği</li> <li>• Yasalara ve mevzuatlara uymamak</li> <li>• Fikri mülkiyeti koruyamama</li> <li>• Raporların zamanında tamamlanmaması</li> <li>• Yatırımların optimum yapılmaması</li> <li>• Veri kontrolünün yetersiz yapılması</li> <li>• Kurum kültürünün yerleşmemiş olması</li> <li>• Kaynakların amacına uygun olarak kullanılmaması</li> <li>• İletişimde kopukluklar</li> <li>• Taşınmazlardaki hasarlar</li> <li>• Piyasalardaki hareketler</li> <li>• Yeniliklere karşı çıkılması</li> <li>• Çalışanların performans düşüklüğü</li> <li>• Kurumsal aidiyetin azalması</li> </ul>
<b>İktisadi Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döviz kurundaki dalgalanmalar</li> <li>• Faiz oranlarının değişkenliği</li> <li>• Yüksek enflasyon oranları</li> <li>• Döner sermayenin yetersizliği</li> <li>• Projelere kaynak sağlanamaması</li> <li>• Hizmet bedelleriyle geri ödemelerdeki dengesizlik</li> <li>• Ekonomik faktörleri takip etmemesi</li> <li>• Finansal destek eksikliği</li> </ul>
<b>Yasal Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklenmedik kanun değişiklikleri</li> <li>• Mevzuatlara uymada ve uygulamadaki başarısızlık</li> <li>• Fikri mülkiyet hakkının korunamaması</li> <li>• Vergi yapısındaki değişiklikler</li> <li>• Düzenleyici hükümlere riayetsizlik</li> <li>• Hukuk davaları</li> <li>• Kampüs içinde adli suçlar işlenmesi</li> </ul>

<b>İtibar ve Saygınlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medyadaki olumsuz haberler</li> <li>• Plan ve politikaların doğru uygulanamaması</li> <li>• İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme</li> <li>• Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi</li> <li>• İş planının sürekliliğinin sağlanamaması</li> <li>• Mülkiyetin iyi korunmaması</li> </ul>
<b>Yönetim ve İnsan Faktörü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimdeki aksaklıklar</li> <li>• Üst yönetimin yanlış kararlar vermesi</li> <li>• Yönetimi düzenleyen mevzuatların yetersiz olması</li> <li>• Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması</li> <li>• Çalışanların mesleki yetkinliklerine göre konumlandırılmaması</li> <li>• Çalışanların sorumluluktan kaçması</li> <li>• Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar</li> <li>• Bilgi akışındaki problemler</li> <li>• İnsan kaynakları yönetimindeki yetersizlik</li> <li>• Personel eğitimindeki eksiklikler</li> <li>• Güvenlik yönetim sistemi</li> <li>• Mesleki sağlık hizmetleri</li> </ul>
<b>Çevresel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal afetler</li> <li>• Salgın hastalıklar</li> <li>• Güvenlik önlemleri</li> <li>• Gıda güvenliği</li> <li>• Acil durum yönetimi</li> <li>• Hava kirliliği</li> <li>• Ulaşımındaki problemler</li> <li>• Radyasyon</li> </ul>
<b>Politik Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hükümet politikalarındaki değişiklikler</li> <li>• Hükümet değişikliği</li> <li>• İç savaş ve sivil itaatsizlik</li> <li>• Olumsuz kamuoyu algısı</li> </ul>
<b>Teknik Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elverişsiz teknik tasarımlar</li> <li>• Teknolojiye ayak uyduramama</li> <li>• Elektronik aletlerin bakımı</li> <li>• Bakım masraflarının artması</li> <li>• Bilgi güvenliğinin sağlanamaması</li> <li>• Teknik altyapı yetersizliği</li> <li>• Teknik personelin bilgi düzeyi</li> <li>• İnternete erişim hızı</li> <li>• Alt yapı ile teknoloji arasındaki uyumsuzluklar</li> </ul>

<b>Operasyonel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet koşullarının net olmaması</li> <li>• Personel sayısı ve personelin niteliği</li> <li>• Altyapı yetersizliği</li> <li>• Başarısız durum yönetimi</li> <li>• Hizmet kullanıcılarının beklentileri</li> <li>• Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme</li> <li>• Akademik personel yetersizliği</li> <li>• İdari personel yetersizliği</li> <li>• Üniversitenin tercih edilirliliğinin (puanlarının) düşmesi</li> <li>• Var olan programların kapatılması/kontrolsüz küçülme</li> <li>• Kontrolsüz büyüme</li> <li>• Üniversitenin akademik performansının düşmesi</li> <li>• Mezunların işe yerleşme oranlarının düşük olması</li> </ul>
------------------------------	--

### Kaynakları Açısından Risk Sınıflandırması

<b>I. Dâhili</b>				<b>II. Harici</b>			
<b>A. Donanımsal Riskler</b>		<b>B. Sistemsel Riskler</b>		<b>C. İnsan Kaynaklı Riskler</b>		<b>D. Finansal</b>	
<b>Alt yapı</b>	<b>Taşınmazlar</b>	<b>Malzeme ekipman</b>	<b>Güvenlik</b>	<b>Yönetim sistemi</b>	<b>Evrak takip sistemleri</b>	<b>Eğitim sistemleri</b>	<b>Akademik personel</b>
							<b>İdari personel</b>
							<b>Yöneticiler</b>
							<b>Öğrenci</b>
							<b>Finansal Riskler</b>
							<b>Doğal çevre</b>
							<b>Hukuki çevre</b>
							<b>Ekonomik çevre</b>
							<b>Sosyal/kültürel çevre</b>
							<b>Teknolojik çevre</b>
							<b>Siyasi çevre</b>
							<b>Küresel çevre</b>

**I -Dâhili Riskler:** Üniversitenin kendi bünyesinden kaynaklanan riskleri içerir.

**A- Donanımsal Riskler:** Üniversitenin her türlü taşınır, taşınmaz varlıklarının nitelik ve niceliğinden ve alt yapıdan kaynaklanabilecek riskleri içerir.

#### A 1. Altyapı Kaynaklı Riskler

- Ulaşım aksaklığı
- İletişimde aksaklıklar
- Su/kanalizasyon sorunları

- Enerji Kesintileri

## **A 2. Taşınmazlara İlişkin Riskler**

- Yetersiz bina
- Yetersiz sosyal alanlar
- Yapı güvenliksiz bina
- Nitelik açısından uygunsuz bina

## **A 3. Malzeme / Ekipman Kaynaklı Riskler**

- Sarf malzeme tedarikinde aksaklıklar
- Bilişim malzemeleri yetersizliği
- Laboratuvar malzemelerinin yetersizliği
- Eğitim araç gereçlerinin yetersizliği
- Arızalar

## **B- Sistemsel Riskler**

### **B 1. Güvenlik Riskleri**

- Bilişim sistemleri kaynaklı güvenlik riskleri
- Adli güvenlik riskleri
- Gıda güvenliği

### **B 2. Yönetim Sistemi Kaynaklı Riskler**

- İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması
- Kurum kültürünün yerleşmemiş olması
- Kurumsallaşamama
- Kurumsal aidiyetin sağlanamaması
- Ülke stratejilerine uyum sağlayamama
- Stratejik plan hedeflerini zamanında gerçekleştirememe
- Yanlış görev dağılımı
- Yanlış kampüs planlaması
- Acil durum yönetimi
- Kontrolsüz küçülme
- Kontrolsüz büyüme

### **B 3. Evrak Takip Sistemleri Riskleri**

- İhtiyaçlarla uyumsuz yazılım tercihleri
- Yazılım sistemlerine ilişkin eğitim eksikliği

### **B 4. Eğitim Sistemi Kaynaklı Riskler**

- Müfredatla ilişkin riskler
- Ölçme değerlendirme sistemlerine ilişkin riskler
- Akademik performansın düşmesi
- Mezunların işe yerleşme oranlarının düşmesi

### **C- İnsan Kaynaklı Riskler**

- Yasalara ve mevzuatlara uymamak
- Kamu malına/ çevreye zarar verme
- Performans düşüklüğü
- Adli suçlar
- Hizmet kusurları
- Dolandırıcılık, yolsuzluk ve hırsızlık
- Gerekli örgütsel değişime direnç
- Çatışmalar

### **C 1. Personel Kaynaklı Riskler**

- Nitelik açısından eğitim programları ile uyumsuz akademik personel
- Nicelik açısından eğitim programları ile uyumsuz akademik personel
- Nitelik açısından uyumsuz idari personel
- Nicelik açısından uyumsuz idari personel

### **C 3. Yöneticilerden Kaynaklanabilecek Riskler**

- Mevzuat konusunda eksik bilgi
- Liderlik vasfının eksikliği
- Üniversite stratejik hedeflerine sahip çıkmama

### **C 4. Öğrenci Kaynaklı Riskler**

### **D- Finansal Riskler**

- Bütçeleme hataları

- Artan bakım onarım masrafları

**II - Harici Riskler:** Üniversitenin kontrolü dışında olan dış çevre kaynaklı riskleri içerir.

**E- Dış Çevre Kaynaklı Riskler**

**E 1. Doğal Çevre Kaynaklı riskler**

- Doğal afetler
- Salgın hastalıklar
- Kıtlık

**E 2. Hukuki Çevre Kaynaklı Riskler**

- Yeni yasa ve yönetmelikler
- Üniversiteye karşı açılan davalar

**E 3. Ekonomik Çevre Kaynaklı Riskler**

- Ekonomik politika kaynaklı kamu harcamaları kısıtlamaları

**E 4. Sosyal/kültürel Çevre Kaynaklı Riskler**

- Şehir/üniversite uyum sorunları
- Üniversiteye ilişkin olumsuz haberler
- İtibar ve genel algı
- Üniversitenin tercih edilişliğinin/tabana puanlarının düşmesi

**E 5. Teknolojik çevre kaynaklı riskler**

- Teknolojiye ayak uyduramama

**E 6. Rekabet ortamından kaynaklanan riskler**

- Yeni açılan üniversiteler
- Diğer üniversitelerde açılan yeni programlar ve öğrenci kontenjanlarına ilişkin değişiklikler

**E 7. Siyasi Çevre**

- Eğitim politikalarında değişim
- Darbe, iç savaş

**E 8. Küresel riskler**

- Savaş
- Uluslararası anlaşmalar



## Risklerin Değerlendirilmesi

**Madde 18 -** Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklerin analiz edilmesi, etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Risklerin ölçülmesi, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

b) Risklerin önceliklendirilmesi, ölçme sonucunda aldıkları puan doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

c) Risklerin kaydedilmesi, tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak kayıt altına alınmasıdır.

Üniversitemizin risk iştahı kapsamında belirlenen kıstaslar kullanılarak ölçeklendirilen Risk Etki Değerlendirme ve Risk Olasılık Skalaları ile (EK-5 ve EK-6) risklerin olasılık ve etki değerleri belirlenmektedir.

**Riskin Olasılığı:** Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

**Riskin Etkisi:** Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir).

## Risklerin Haritası

Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Haritası EK-7’de yer almaktadır.

Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

#### Riske Cevap Verme

**Madde 19-** Her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir. Üniversitenin risklere cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

Risklere cevap verme: Risk seviyelerine göre önceliklendirilen risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. Risklere yönelik verilecek cevaplar riskleri kabul etmek, kontrol etmek, devretmek, riskten kaçınmak olarak dört grupta sınıflandırılır.

1) **Riski Kabul Etmek:** Risklere karşı herhangi bir eylem uygulamamaya karar verilmesidir.

a) Riske karşı alınacak önlemlerden sağlanacak fayda, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda risk kabul edilebilir.

b) Risk, risk iştahı içinde ise risk kabul edilebilir. Risk iştahı, risk puanı 1, 2, 3 olan risklerle sınırlandırılmıştır.

**2) Riski Kontrol Etmek:** Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Yönlendirici, önleyici, tespit edici, düzeltici kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

a) **Yönlendirici kontroller:** Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

b) **Önleyici kontroller:** Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp Üniversite tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

c) **Tespit edici kontroller:** Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

ç) **Düzeltilici kontroller:** Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

**3) Riski Devretmek:** 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 idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluk devredilemez.

**4) Riskten Kaçınmak:** Risk yönetilmeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son verilmesidir.

**5)** Risklere karşı verilmesi kararlaştırılan cevaplar “Risk Kayıt Formu”na kaydedilir. Formda (EK-8) verilmiştir.

**6)** Risk Kayıt Formuna kaydedilen riskler “Konsolide Risk Raporu” (EK-9) ile İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

## **Risk Kontrol Yöntemleri**

**Madde 20-** 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 başarılmaya yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.

c) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık puan seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler

kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.

d) Kontroller; kontrolün işlevi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur.

e) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.

f) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin (yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskler) risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

g) 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.

h) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.

i) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

j) 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.

Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit risk kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır.

**a) Önleyici Kontrol Yöntemi:** Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

**b) Düzeltici Kontrol Yöntemi:** Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin

ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.

**c) Yönlendirici Kontrol Yöntemi:** Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.

**d) Tespit Edici Kontrol Yöntemi:** Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin en iyi uygulama şekli riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### Bilgi ve İletişim Süreci

**Madde 21-** Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir evrede 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 bildirimler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Üniversitelerarası Kurul, Sayıştay, Kamu İhale Kurumu, Bakanlıklar, Valilikler, Belediyeler, yerel ve ulusal medya gibi dış paydaşlar da dâhil edilmelidir.

Bilgi ve iletişim sürecinde Üniversite yönetiminin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır;

**a)** Üniversitenin tüm akademik ve idari süreçlerinde görevli birim iç kontrol koordinasyon grubu oluşabilecek riskler için her aşamada yazılı ve sözlü iletişimde olup, risk ile mücadelede her birim birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunur.

**b)** Bir birim, kendisini ilgilendiren yeni bir risk ile karşılaştığında, bu risk için uygun bir kontrol yöntemi seçip riski kontrol altına aldığı anda edindiği deneyimleri Üniversite yönetimi ile paylaşır.

**c)** Birim risk koordinatörlüğünde görevli personel risk yönetim sürecinde kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirdikten sonra, geri bildirimlerini İdare Risk Koordinatörüne iletir.

Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, İç Kontrol Yönergesi kapsamında Üniversite harcama birimlerine ait risk yönetiminde kullanılacak formların yanı sıra misyon-vizyon formu,

organizasyon şeması, personel listesi, görev tanımları formu, iş tanıtım formu, sorumlu tanıtım formu, iş süreçleri, iş akış şemaları, istatistik tabloları, birim faaliyet raporu ve hassas görevler listesi olmak üzere düzenlenecek formlarla oluşturulacak web sitesi/ yazılım üzerinden yapılacaktır.

## **İzleme ve Raporlama Süreci**

### **Madde 22 –**

1) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında ve etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı yılda bir kez gözden geçirilir ve sürekli izlenir.

2) Birim Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim Risk Çalışma Grubu her yılın Aralık ayında, birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini gözden geçirir ve sonuçlarını İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına “Konsolide Risk Raporu” ile raporlar. Bu raporlamanın yanı sıra sürekli uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür:

a) Risklerin sürekli izleme sorumluluğu tüm çalışanlara aittir. Çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri, kontrol eksikliklerini, önerilerini alt birim yöneticisine raporlar.

b) Alt birim yöneticisi, çalışanlar tarafından kendisine raporlanan riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

c) Birim Risk Koordinatörü, kendisine iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, yeni iş süreçlerine ilişkin riskleri, Birim Risk Çalışma Grubu ile görüşerek riske ilişkin kontrol yöntemine karar verilir ve Risk Kayıt Formu güncellenir.

ç) Birden fazla alt birimi ilgilendiren risk ve kontrolleri, alt birim yöneticilerine ve çalışanlara iletilir.

3) Stratejik düzeydeki riskler, İdare Risk Koordinatörü tarafından her yılın Aralık ayında gözden geçirilir ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunulur. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu değerlendirme sonucunu Rektör’e sunar.

4) İç Denetim Birim Başkanlığı, denetim planları kapsamında birimlerde risk yönetim sürecini denetler.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **Diğer ve Çeşitli Hükümler**

#### **Hüküm Bulunmayan Haller**

**Madde 23-** Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

**Yürürlük**

**Madde 24-** Bu yönerge Üniversite Senatosu tarafından kabulü tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**Madde 25-** Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

## **EKLER**

EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması

EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK-3 Risk Tespit Formu

EK-4 Risk Oylama Formu

EK-5 Risk Etki Değerlendirme Skalası

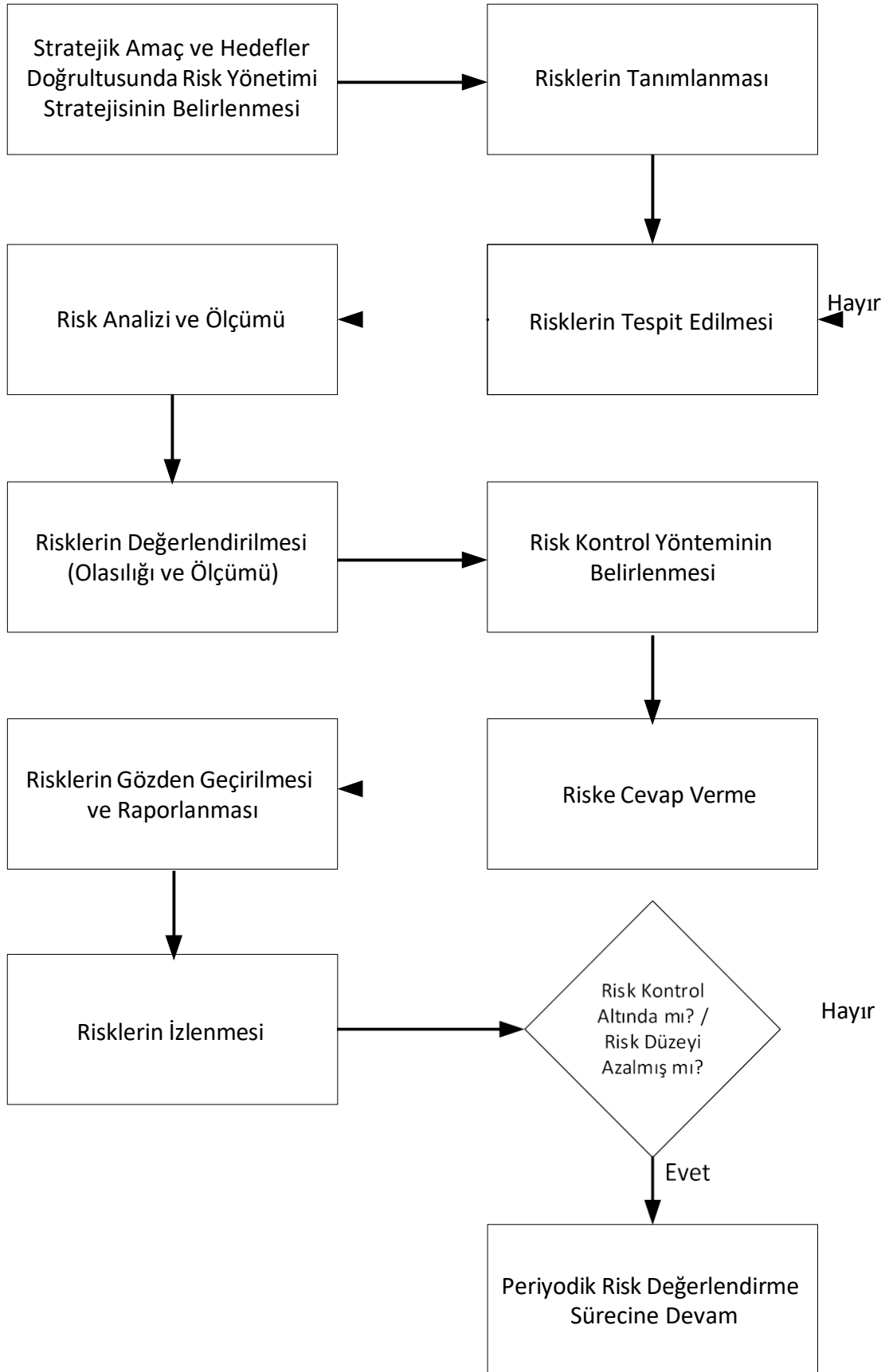
EK-6 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

EK-7 Risk Haritası

EK-8 Risk Kayıt Formu

EK-9 Konsolide Risk Raporu

### EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması





## **EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular**

- ❖ Misyon, Vizyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
- ❖ Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanan en büyük engel nedir?
- ❖ Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?
- ❖ Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?
- ❖ Geçmiş dönemlerde yüksek personel değişim oranı oldu mu?
- ❖ İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?
- ❖ Usul ve süreçler yazılı belge haline getiriliyor mu?
- ❖ Diğer birimler benzer amaç ve hedeflerde başarısızlığa uğradı mı?
- ❖ Bilişim sisteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?
- ❖ Yeni görevler üstleniliyor mu? Yeniden yapılanmaya gidildi mi?
- ❖ İş süreçlerinde genel bir aksama olursa, acil eylem planı mevcut mu?
- ❖ Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?
- ❖ Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?
- ❖ Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?
- ❖ Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?
- ❖ İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?
- ❖ Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
- ❖ Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
- ❖ Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
- ❖ Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?
- ❖ Programların taban puanlarında/öğrenci sayılarında azalma var mı?
- ❖ Faaliyetine son verilen programlar var mı?
- ❖ Üniversite akademik performansında düşüş var mı?
- ❖ Ulusal ve uluslararası öğrenci ve personel değişim programlarından yararlanan sayısında azalma var mı?
- ❖ Üniversite proje ve patent başvuru sayısında ve bilimsel etkinlik sayısında azalma var mı?
- ❖ Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısında stratejik planda belirlenen orana göre azalma var mı?
- ❖ Öğrenci ve personel memnuniyet düzeyinde azalma var mı?
- ❖ Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerinde, kültürel ve sportif faaliyetlerde azalma var mı?
- ❖ Üniversitenin özel ihtisaslaşma alanı ile ilgili faaliyetlerde düşüş var mı?

### EK-3 Risk Tespit Formu

İdare/Birim/Alt Birim					Tarih: .../.../20....	
1	2	3	4	5	6	
Sıra	Referans No:	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riskin Sebebi	

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

**2 Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

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

**4 Birim / Alt birim hedefi:** Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.

**5 Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır.

**6 Riskin Sebebi:** Bu riskin ortaya çıkmasının nedenlerini belirtir.

#### EK-4 Risk Oylama Formu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ (A+B+C)/3	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK (A+B+C)/3	Risk Puanı (ETKİ X OLASILIK)
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									

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

**2 Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

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

**4 Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.

**5 Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.

**6, 7, 8 Etki A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.

**9 Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.

**10, 11, 12 Olasılık A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.

**13 Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.

**14 Risk Puanı:** Etki puanı (ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

**EK-5 Risk Etki Değerlendirme Skalası**

Etki Seviyesi	Etki Kategorisi	Açıklama
5	Çok Ciddi	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
4	Ciddi	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 belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
2	Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.
1	Çok Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.

**EK-6 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası**

Etki Seviyesi	Etki Kategorisi	Açıklama
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 (Olası)	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 imkânsız olmayan olay ve durumlar.
1	Çok Hafif (İhtimal Dışı)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar.

## EK-7 Risk Haritası

<b>E T K İ</b>	<b>Çok Yüksek</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
	<b>Yüksek</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
	<b>Orta</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
	<b>Düşük</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	<b>Çok Düşük</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>İhtimal Dışı</b>	<b>Zayıf Olasılık</b>	<b>Olası</b>	<b>Yüksek Olasılık</b>	<b>Neredeyse Kesin</b>
<b>OLASILIK</b>							

# **EK-8 Risk Kayıt Formu**

İdare/Birim/Alt Birim:												Tarih: .../.../20	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puamı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske Verilecek Cevaplar: Yeni/ Ek/ Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									

1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim / Alt Birim Hedefi:</b> Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	<b>Riske verilen cevaplar:</b> Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	<b>Etki:</b> Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	<b>Olasılık:</b> Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	<b>Risk Puanı (R=E x O):</b> Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	<b>Risk Puanı (R=E x O):</b> Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
11	<b>Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:</b> Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	<b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
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.



## EK- 9 Konsolide Risk Raporu

İdare/Birim/Alt Birim:								Tarih: .../.../20	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama	
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi			
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.								
2	Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.								
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.								
4	Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.								
5	Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır								

6	<b>Önceki Risk Puanı ve Rengi:</b> Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	<b>Mevcut Risk Puanı ve Rengi:</b> Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	<b>Açıklama:</b> Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

**Yüksek Düzey Risk**

**Orta Düzey Risk**

**Düşük Düzey Risk**

Üniversite Senatosu	
Karar Tarihi	Karar Sayısı
15.06.2022	2022/13-14
Revizyon Tarihi	Karar Sayısı
-	-