

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Amaç, Kapsam, Tanımlar ve İlkeler**

**Amaç**

**MADDE 1-** (1) Bu yönergenin amacı; Üniversitenin kurumsal amaç ve hedefleri ile günlük faaliyetlerinde karşılaştığı veya gelecekteki dönemlerde karşılaşılabileceği, hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek veya fırsatlar yaratacak risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilerek risklerin olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesini sağlamaktır.

**Kapsam**

**MADDE 2-** (1) Bu yönerge; Üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk yönetimine ilişkin temel yaklaşımların ve organizasyon yapısının oluşturulması, risk yönetim sürecinin ana unsurlarının açıklanması, risk yönetim süreçleri ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

**Dayanak**

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

**Tanımlar**

**MADDE 4-** Bu Yönergede geçen;

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

**b) Birim:** Bartın Üniversitesine bağlı tüm akademik ve idari birimleri,

**c) Birim Risk Koordinatörü (BRK):** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişileri,

**ç) Birim Yöneticisi:** Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuar, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı Merkezlerin Müdürlerini, Koordinatörlüklerin Birim Koordinatörlerini,

**d) Doğal Risk Seviyesi:** Üniversitenin hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

**e) Erken Uyarı Göstergeleri:** Riskin farkında olunması, önlem alınması ve takip edilmesi için erken uyarı sağlayan göstergeleri, (anketler, istatistikler, sınav sonuçları, şikâyetler vb.)

**f) Etki Puanı:** Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuca ilişkin puanı,

**g) Fırsat:** Amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumları,

**ğ) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK):** Bir Rektör Yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcılarını,

**h) İdare Risk Koordinatörü (İRK):** Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

**ı) Kalıntı Risk Seviyesi:** Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için alınan önlemlerden sonra arta kalan riskleri,

**i) Kurumsal Risk Yönetimi:** Risklerin tanımlanması, risklerin analizi ve önceliklendirilmesi, bu risklere yönelik alınacak önlemlerin belirlenmesi ve sonuçların izlenerek değerlendirilmesini,

**j) Risk:** Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan birimlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir olay veya işlemin gerçekleşme ihtimali veya tehdidini,

**k) Risk İştahı:** Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

**l) Risk Strateji Belgesi:** Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın ve üst düzey politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeyi,

**m) Risk Önleme Derecesi Matrisi:** Risklerin önem derecelerine göre sınıflandırıldığı tabloyu,

**n) Risk Önleme Faaliyetleri:** Risklerin olumsuz etkilerini azaltmak üzere alınacak önlemler ile ortaya çıkaracağı fırsatlardan yararlanmak üzere yürütülecek faaliyetleri,

**o) Risk Sorumlusu:** Risk sorumlusu risk ile doğrudan ilgili olan, riski gözlemleyen, eğer risk ciddi ise tedbirleri alan veya üst yönetime ileten kişiyi ifade eder. Bu kişi fakültelerde dekanlar; enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulları ve araştırma merkezlerinde müdürler; rektörlüğe bağlı bölüm başkanlıklarında bölüm başkanları; rektörlüğe bağlı koordinatörlüklerde koordinatörler; idari alanda genel sekreter ve bağlı daire başkanları, eğitim-öğretim birimlerinde fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitü sekreterlerini,

**ö) Risk Yönetimi:** Risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarını,

**p) Olasılık Puanı:** Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığını,

**r) Toplam Ham Risk Puanı:** Olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puanı,

**s) Toplam Kalıntı Risk Puanı:** İç denetim sonunda belirlenen olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puanı,

**ş) Üniversite:** Bartın Üniversitesini,

**t) Üst Yönetici:** Bartın Üniversitesi Rektörünü, ifade eder.

### **Risk Yönetimine İlişkin İlkeler**

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

a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunumunu 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 kapsamında değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu faaliyete veya hedefe etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Riskler, stratejik amaç ve hedefler, birim amaç ve hedefleri ile iş akış süreçleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

ç) Risk yönetim süreci Üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.

d) Üniversite Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

e) Stratejik plan hazırlama süreci ile risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

f) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

g) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

ğ) Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Rektördür.

h) Kalıntı riski, risk iştahı seviyesinin üzerinde olan tüm riskler Kurula gelecektir. Ancak Kurul önemli gördüğü, stratejik ve birim hedeflerini etkileyebilecek olan riskler ile doğrudan bu hedeflerle alakalı olmasa dahi dolaylı olarak bunları etkileyebilecek olanları tespit edip yönetilmesini sağlayacaktır.

ı) Risk Yönetimi Süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

i) Hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) yönetim, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikleri arasına alabilir.

j) Bu belgede belirlenmiş olan risk iştahı sınırları içerisinde kalınması şartıyla birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Organizasyon Yapısı ile Görev Yetki ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

**MADDE 6-** (1) Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey tabanlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder. Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

a) Üniversitenin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir.

b) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Birimler, Alt birimler, Birim Risk Koordinatörleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

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

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

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

a) Her üç yılda bir Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi için stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesini (RSB) onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm personele yazılı olarak duyurur.

b) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu gibi) oluşturarak görev ve sorumluluklarını açıkça belirler.

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne (İRK) gerekli desteği sağlar.

ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.

d) İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

e) Risk yönetimi konusunda İKİYK'den ve iç denetim biriminden güvence alır.

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

h) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

ı) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

## **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları (İKİYK)**

**MADDE 8–** (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) İdarenin RSB'sini hazırlayarak Rektörün onayına sunar.
- b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- ç) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi için İRK'ya bildirir.
- d) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.
- e) Faaliyet dönemini izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar toplanarak, Üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek risklerde gelinen durumu değerlendirir ve Rektöre raporlar.
- f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.
- g) Üniversite içindeki risk yönetimi yapısının belirler ve risk yönetiminin uygulanmasıyla ilgili çalışanların beklenti ve taleplerini alır.
- ğ) Üniversitenin risk önceliklerinin belirler.
- h) Üniversitenin risk durumunu etkileyebilecek temel kararları onaylar.
- ı) Üniversitenin yüksek öncelikli risklerini yönetir.
- i) Üniversitenin risk yaklaşımını yıllık bazda gözden geçirir, prosedür ve süreçlerdeki değişiklik ve iyileştirmeleri onaylar.

## **İdare Risk Koordinatörünün (İRK) görev ve sorumlulukları**

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

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- b) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu (EK-9) hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.
- d) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.
- e) İKİYK çalışmalarının yürütülmesinde destek olur. Ayrıca akademik ve idari birim yöneticileriyle işbirliği içinde çalışarak risk yönetimi sürecinin uygulanmasına yardımcı olur.

## **Birim Risk Koordinatörü (BRK)**

**MADDE 10–** (1) Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır:

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları 6 ayda bir gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ye raporlar.
- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ye raporlar.
- ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.

- d) Risk yönetimi ile ilgili önleme faaliyetlerini uygular.
- e) Üniversitenin karşılaştığı temel riskleri belirler ve analiz eder.
- f) Karşılaşılan risklerin yönetilmesi için belirlenen önleme faaliyetlerini uygular.
- g) Risklerle ilgili zamanında üst yönetime bilgi verir.

#### **Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)**

**MADDE 11-** (1) Alt Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır:

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
- b) Üniversitenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini BRK'nin belirlediği periyotlarla BRK'ye raporlar.
- c) İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

#### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

**MADDE 12-** (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları şunlardır:

- a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYY'ye raporlar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- ç) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- d) İKİYY'nin ve İRK'nin sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

#### **İç Denetim Birim Başkanlığı**

**MADDE 13-** (1) İç denetim birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar. Aynı zamanda risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, iç denetim birimlerinin kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetlerinden yararlanır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi**

#### **Risk Belirlenmesi**

**MADDE 14-** (1) Riskler süreç hiyerarşisi içerisinde, stratejik düzey, birim, alt birim, faaliyetler ve iş akış süreçleri üzerinden tespit edilir.

(2) Riskler aşağıdan yukarıya, birim iş akışları üzerinde oluşabilecek risklerden, birim hedefleri ve stratejik hedeflere doğru veya stratejik hedeflerden, birim hedeflerine ve birim iş akış süreçlerine doğru her iki şekilde tespit edilebilir.

(3) İş akışları üzerinde riskler, alt birim risk koordinatörü ile birlikte iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışları üzerinde riskleri belirlerken Ek-1 de yer alan sorulardan yararlanılabilir. Birim hedefleri üzerinde risklerin tespitinde ise, Ek-2 de yer alan sorulardan yararlanılabilir.

(4) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.

(5) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır.

(6) 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.

(7) Riskler tespit edildikten sonra Üniversite içinden ve Üniversitenin dış çevresinden kaynaklanan riskler olmak üzere iç risk ve dış risk şeklinde gruplandırılmalıdır.

(8) Tespit edilen riskler, Ek-3' deki risk kayıt formuna kaydedilir.

### **Risk Hiyerarşisi**

**MADDE 15–** (1) Üniversite stratejik, birim ve faaliyet düzeylerinde riskleri yönetmelidir.

(2) Üniversite Düzeyi (stratejik düzey): Tüm Üniversiteyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve Üniversitenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır.

(3) Birim düzeyi (program/proje düzeyi): Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve Üniversite içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

(4) Alt birim düzeyi (faaliyet düzeyi): Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Alt birim/taşra birimi düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi alt birim/taşra birimi yöneticisidir.

### **Risk Türünün Tespit Edilmesi**

**MADDE 16–** (1) Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır.

**a) Stratejik Risk:** Üniversitenin kısa, orta veya uzun vadede belirlemiş olduğu vizyon, misyon, amaç ve hedefleri doğrudan ve dolaylı bir şekilde olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

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

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

**ç) Operasyonel/Faaliyet Riski:** Birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet riskleridir. Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

(2) Yasal, Ekonomik/mali ile operasyonel risklerden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak kaydedilir.

### **Risklerin Değerlendirilmesi**

**MADDE 17-** (1) Belirlenen riskler, riskin hedefe etkisine ve ortaya çıkma olasılığına göre analiz edilip, değerlendirilmelidir.

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

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

c) Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

ç) Etki ve olasılık puan durumları 1 ile 10 arasında puanlanarak ölçülür. 10 çok yüksek etki/olasılık puan derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık puan derecesini ifade eder.

d) Risklere etki ve puanlarının verilmesi için Ek-4' de yer alan Risk Değerlendirme tablosu kullanılır ve puanlar Ek-5' de yer alan Risk Tespit ve Oylama Formuna kaydedilir.

e) Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir. (yüksek, orta, düşük)

f) Ölçülen riskler, risk puanına göre Ek-6 da yer alan matrise konumlandırılarak önceliklendirilir.

g) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.

ğ) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri**

#### **Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar**

**MADDE 18-** (1) Risk iştahı çerçevesinde; 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:

a) Risklere; kabul etme, azaltma, paylaşma veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.

b) Risk iştahı doğrultusunda temel olarak kalıntı risklerin kabul edilebileceği seviyeler konu bazında Ek-7' de belirtilmiştir. Ek-6' da yer alan risk haritasında puanına göre konumlandırılıp önceliklendirilen risklerin, kalıntı riski, risk iştahında belirtilen seviyenin üzerinde ise, risklere cevap verme yöntemlerinden biri ya da bir kaç ile yönetilecektir.

c) Kalıntı riski, belirlenmiş olan risk iştahı seviyesi altında kalsa da stratejik veya birim amaç ve hedeflerini doğrudan etkileyebilecek kilit riskler, riske cevap verme yöntemleri ile yönetilmelidir.

ç) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

d) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, bu belgede belirlenmiş olan risk iştahı içerisinde kalmak üzere birimler tarafından belirlenen risk iştahı seviyesini geçen kalıntı riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

#### **Risk Kontrol Yöntemleri**

**MADDE 19-** (1) Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

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

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

c) 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.

ç) Kontroller; kontrolün işlevi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Her bir kontrol Ek-8’de yer alan kriterler doğrultusunda sınıflandırılarak kayıt edilir.

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

e) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

f) 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.

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

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

h) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### İzleme

**MADDE 20-** (1) Üniversite İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(2) Üniversitenin süreçleri ile ilişkili olan, kurum içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel veriyi üreten veya depolayan yönetim bilgi sistemleri Risk Yönetimi Sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.

#### Bilgi ve İletişim

**MADDE 21-**(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.



### **Raporlama**

**MADDE 22-** (1) Alt süreçlerde görev alan her bir personel faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zafiyetlerini ve kontrol önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

b) Birim Risk Koordinatörü, Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından kendisine raporlanan riskleri, birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne iletir.

c) Bu raporlar aynı zamanda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletilir.

ç) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

d) Üniversite Risk Yönetimi Süreci, bu yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Tüm raporlamalarda, Ek-9'daki Konsolide risk raporu formu kullanılır.

e) Hazırlanan tüm raporlar ile risk yönetimine ilişkin tüm bilgi ve belgeler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı web sayfası üzerinden paylaşılacaktır.

### **Hüküm Bulunmayan Haller**

**MADDE 23-** (1) Bu yönergede hüküm bulunmayan hallerde ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

### **Yürürlük**

**MADDE 24-**(1) Bu yönerge Üniversite Senatosunun 15.12.2021 tarihli ve 2021/19-03 sayılı kararı ile kabul edilerek yürürlüğe girmiştir.

### **Yürütme**

**MADDE 25-** (1) Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

## İŞ AKIŞLAR ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK 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 adım manuel mi yürütülüyor?		
6	1 Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
11	1 Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11	2 Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
12	1 Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12	2 Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		

**BİRİM VE ALT BİRİM ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK  
SORULAR**

<b>SORULAR</b>	
1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
2	Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir, varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3	Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
4	Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
5	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
7	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9	Yasal gereklilikler nelerdir, hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10	Birimdeki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11	En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir, bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12	Risk kategorilerimiz nelerdir?
13	En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
14	Birimin Kaynak kısıtları nelerdir?
15	Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir

**RİSK KAYIT FORMU EK-3**

Üniversite/Birim/Alt Birim

.../...../20...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki Puanı ( E P )	Olasılık Puan (OP)	Risk Puanı (RP)	Değişim (RiskinYönü)	Riske Verilecek Cevaplar: Yeni / Ek / kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				<p align="center"><b>Risk</b></p> <hr/> <p align="center"><b>Sebep</b></p>									

## Sütunlar

1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır. <b>Birim adı ile birlikte süreç el kitabında yer alan ilk iki kod kullanılacaktır.</b>
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim / Alt birim hedefi:</b> Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	<b>Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:</b> Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	<b>Etki Puanı (EP):</b> Tespit ve Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek-5) tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen risk gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	<b>Olasılık Puanı (OP):</b> Tespit ve Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 5) tespit edilen olasılık puanı değeridir (1-10 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=ExOP):</b> Oylama Formunda (Bkz. Ek 5) yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık puan değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	<b>Değişim (Riskin yönü):</b> Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile gösterilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
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.

**Not:** 1- Alt birim düzeyinde yıllık olarak belirlenmiş riskler BRK ya sunulur. BRK tarafından onaylanır.

2- Yıl içerisinde yeni risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk Risk Kayıt Formuna işlenerek BRK tarafından onaylanır.

## RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU EK-4

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler/Süreçler	Mali	Mevzuata Uyum
10	<b>Yüksek</b>	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. Üniversitenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. Üniversitenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda Üniversitenin amaç ve hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	Üniversitenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir.	Üniversitenin /birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin /birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	<b>Orta</b>	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle Üniversitenin /birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	Üniversitenin /birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	Üniversitenin /birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin /birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	<b>Düşük</b>	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle Üniversitenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı veya neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	Üniversitenin /birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	Üniversitenin /birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin /birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

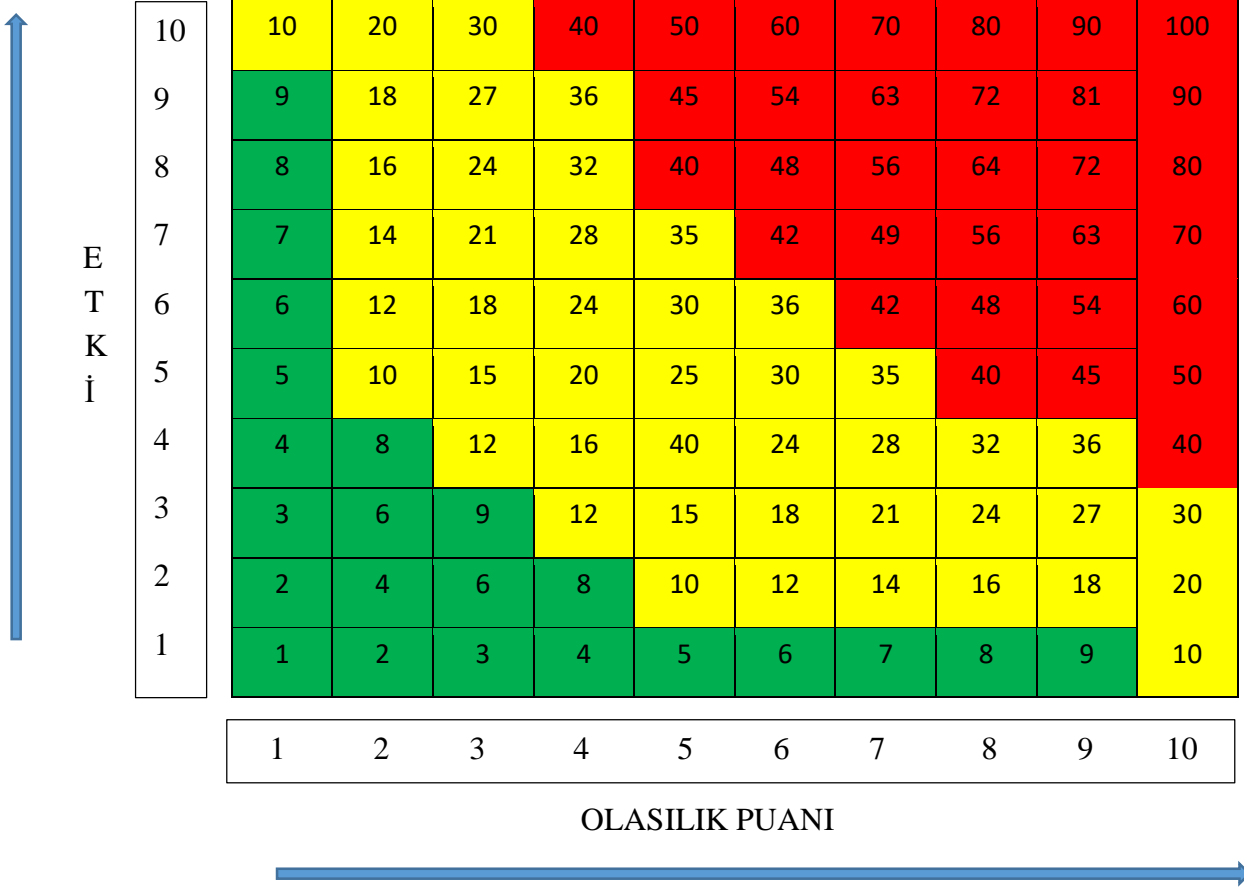
**RİSK TESPİT VE OYLAMA FORMU EK-5**

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

			Sütunlar	
1				<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2				<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır. <b>01-Stratejik Riskler, 02-Operasyonel Riskler, 03-Proje Riskleri. İş akış süreçlerindeki Birim kısaltmaları kullanılacaktır.</b>
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 Üniversite düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5				<b>Tespit Edilen Risk:</b> Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6	7	8	<b>Etki Puanı A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Ek-4. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.	
9				<b>Etki Puanı:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10	11	12	<b>Olasılık Puanı A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Ek-4 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu	
13				<b>Olasılık Puanı:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14				<b>Risk Puanı:</b> Etki puanı (ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.



## RİSK HARİTASI EK-6



-Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.

-Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları kullanılmaktadır.

-Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.

-Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)

-Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)

-Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)

Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

**RİSK İŞTAHI EK-7**

	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
Stratejik Risk	✓		
Yasal Risk	✓		
Ekonomik/Mali Risk		✓	
Operasyonel/Faaliyet Riski		✓	

**KONTROL TANIMLARI TABLOSU EK-8**

<b>Kontrolün İşlevi</b>	<b>Önleyici</b>	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp kurum tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için uygulanması gereken kontrollerdir.
	<b>Tespit Edici</b>	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	<b>Yönlendirici</b>	Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	<b>Düzeltilici</b>	Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.

<b>Kontrol Otomasyon Seviyesi</b>	<b>Manuel</b>	Süreç içerisinde çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir.
	<b>Otomatik</b>	Sistem içerisine yerleştirilen, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir.

<b>Kontrol Önem Seviyesi</b>	<b>Anahtar</b>	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olan kontrollerdir..
	<b>İkincil</b>	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olmayan kontrollerdir.



## **Kurumsal Risk Yönetim Metodu**

Kurumsal risk yönetimi süreci uygulanmaya başlandığında, her bir risk kayıt altına alınır ve takibi yapılır.

Risklerin kayıt altına alınması birim risk yöneticileri tarafından risk kayıt formu kullanılarak yapılır.

Takibin sıklığı riskin ciddiyetine göre değişir.

### **Bartın Üniversitesinde kayıt altına alınan riskler şu alt gruplardan ibarettir.**

- Kurumsal riskler,
- Eğitim ve Öğretimle ilgili riskler,
- Araştırma ve Geliştirmeyle ilgili riskler,
- Uygulama ve Hizmetle ilgili riskler,
- İdari ve Destekle ilgili riskler,

Riskler kayıt altına alındıktan sonra derecelerine göre puanlanır. Bu derecelendirme risklerin "olasılık" ve "etki" puanlarına göre yapılır. Bu puanların birbirleriyle çarpılması ise toplam risk puanını verir. Riskler için ham ve kalıntı risk olmak üzere iki ayrı puanlama yapılır.

Risklerin takibi açısından iki eşik vardır; olasılık ve etki Etki puanlaması önemsizden (1) başlar ve çok ciddi (10) ile son bulur. Olasılık puanlaması çok düşükten (1) başlar çok yüksek ile (10) biter. Toplam risk puanı ise (10x10) 1-100 arasında puanları içerir. Bu puanlama riskten sorumlu olan kişinin görüşlerine göre oluşur.

### **Puanlama matrisi aşağıdaki ilkelere göre düzenlenir;**

**Riskin olasılık puanı:** Risklerin ortaya çıkma ihtimallerini ifade eden Risk Olasılık Puanı aşağıdaki tabloda verilen ölçeklere göre değerlendirilerek belirlenir. Risk Olasılığı değerleri;

Tablo 1 Risk Olasılık Puan Değerleri

Risk Olasılık Puanı	Tanımı
1-2-3	Çok düşük- Düşük
4-5-6	Orta seviyede
7-8-9-10	Yüksek- Çok Yüksek

Eğer risk çok düşükse (örneğin sel gibi) 1 puan verilmelidir. Bu toplam risk puanının en fazla 10 olacağı anlamına gelir.

#### **Çok Düşük:**

- On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır.
- Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması,
- Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması.

#### **Düşük:**

- On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır
- Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli olması,
- Dış etkenler nedeniyle kontrol gücünü çekilmesi.

#### **Orta seviyede:**

- Beş yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.
- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması,
- Son iki yıl içinde diğer üniversitelerde veya diğer kuruluşlarda benzer risklerin gerçekleşmiş olması
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması.

**Yüksek:**

- İki yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunması
- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması,
- Son iki yıl içinde diğer üniversitelerde benzer risklerin gerçekleşmiş olması,
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması

**Çok Yüksek:**

- Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.
- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması
- Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması,
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması.

**Riskin Etki Puanı:** Risklerin ortaya çıkmaları halinde doğuracağı etkilerin büyüklüğü ifade eden Risk Etki Puanının alacağı 1 ile 10 arasındaki değerlerin anlamları aşağıda verilmiştir.

**Önemsiz:** Üniversiteye etkisi yok

**Az önemli:** Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun üniversitenin saygınlığını ve performansını önemli ve devamlı bir biçimde etkilemesi ihtimali zayıf

**Orta seviyede:** Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun üniversitenin saygınlığını ve performansını etkilemesi ihtimal fakat ona vadede kolaylıkla halledilebilir.

**Ciddi:** Riskin oflaya çıkaracağı olumsuz durum üniversitenin saygınlığını ve performansını önemli derecede etkileyebilir ve çözülmesi için gayret gerektirir. Fakat orta vadede kurumun varlığını tehlikeye sokmaz.

**Çok ciddi:** Orta vadede çözülmezse kurumun varlığını tehdit edebilir.

Tablo 2. Risk Etki Puanı Değerleri

Risk Etki Puanı	Tanımı
1-2-3	Önemsiz-Az önemli
4-5-6	Orta seviyede
7-8-9-10	Ciddi-Çok ciddi

**Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puanı (Olasılık x Etki) ve Risk Önem Derecesi**

Olasılık ve etki puanlarının çarpılmasıyla elde edilen Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puanı, önem derecesine göre trafik ışıkları ile ifade edilir ve Risk Önem Derecesi Matrisine yerleştirilir (EK: 3). Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puan değerlerinin aralıkları ile bu aralıklara karşılık gelen trafik ışıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. Risk Önem Derecesi ve İlgili Trafik Işıkları Karşılığı

Risk Puan Aralığı	Risk Önem Derecesi	Trafik Işıkları	Açıklama
1-2-3-4-5-6-7-8-9	Çok düşük-Düşük	Yeşil ışık	Herhangi bir önlem gerekmez
10-20-30	Orta seviye	Yeşil/Sarı Işık	Risk denetim altında tutulmalıdır.
40-50-60-70-80-90-100	Yüksek-Çok yüksek	Sarı/Kırmızı ışık	Ek önlemler alınmasını gerektirir.

Riskler, Toplam Puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir. Bu gösterimde kullanılan trafik ışıkları şu şekilde tanımlanabilir;

**Yeşil:** Risk kontrol altında ve acil bir müdahale veya önlem gerektirmiyor.

**Sarı:** Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor fakat acil bir müdahale gerektirmiyor.

**Kırmızı:** Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.

Riskler kayıt altına alındıktan ve derecelerine göre puanlandıktan sonra her riskin ilgili olduğu süreç belirlenir ve böylece her riskten sorumlu olan kişilerin de tespit edilmiş olur.

Risk sonuçlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması iki açıdan yürütülecektir;

a) Risklerin belirlenen önleme faaliyetlerinin gerçekleşme durumlarının izlenmesi ve raporlanması,

b) Risklerin olasılık ve etki durumlarının değerlendirilmesi,

Riskler için belirlenen önleme faaliyetlerinin gerçekleşme durumları önem derecesi

Yüksek ve Çok Yüksek olan riskler için yıllık periyotlarda birimler tarafından izlenerek, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca konsolide edilerek tarafından bildirilir

Risklerin olasılık ve etki durumlarındaki değişimlerin izlenmesi amacıyla tüm riskler kurum genelinde yıllık olarak değerlendirilerek İKYİK tarafından üniversitenin Kurumsal Risk Planı güncellenir

Tüm bu değerlendirmeler ilgili yılın Aralık ayı içerisinde gerçekleştirilir.

**EK:1 RİSK KAYIT FORMU**

BARTIN ÜNİVERSİTESİ RİSK KAYIT FORMU					
<b>RİSKİN ADI</b>					
<b>RİSKİN KISA TANIMI</b>					
<b>NEDENLERİ</b>					
<b>SONUÇLARI</b>					
<b>ÖNLEME FAALİYETLERİ</b>					
<b>ERKEN UYARI GÖSTERGELERİ</b>					
<b>İLGİLİ RİSK GRUBU</b>	<b>Eğitim Öğretimle İlgili Riskler</b>				
	<b>Araştırma Geliştirmeyle İlgili Riskler</b>				
	<b>Uygulama Hizmetle İlgili Riskler</b>				
	<b>İdari Destekle İlgili Riskler</b>				
	<b>Kurumsal Riskler</b>				
<b>RİSK PUANLAMASI</b>	<b>Risk Olasılık Puanı</b>		<b>Risk Etki Puanı</b>		<b>Toplam Ham Risk Puanı</b>
		X		=	
<b>GENEL AÇIKLAMA</b>					
<p>. <b>Risk Adı:</b> Kayıt edilen riskin adı.</p> <p>• <b>Risk Kısa Tanımı:</b> Belirlenen riskin kısaca tanımlanması yapılır.</p> <p>• <b>Nedenleri:</b> Riskin oluşmasına sebep olan unsurlar ve durumlar nelerdir belirlenir.</p> <p>• <b>Sonuçları:</b> Riskin oluşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar ifade edilir.</p> <p>• <b>Önleme Faaliyetleri:</b> Riskin oluşmasını engellemek ya da etkisini azaltmak üzere yapılabilecek faaliyetlerdir.</p> <p>• <b>Risk Grupları:</b> Bartın Üniversitesi bünyesinde belirlenen 5 Ana Risk Grubundan hangisiyle ilgili olduğu belirtilir.</p> <p>• <b>Ham Risk:</b> İç denetimler yapılmadan önce bir kurumun karşılaştığı risktir.</p> <p>• <b>Risk Olasılık Puanı:</b> Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığıdır.</p> <p>• <b>Risk Etki Puanı:</b> Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuca ilişkin puandır.</p> <p>• <b>Toplam Ham Risk Puanı:</b> Olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkar.</p> <p>• <b>Erken Uyar Göstergeleri:</b> Riskin farkında olunması, önlem alınması ve takip edilmesi için erken uyarı sağlayan göstergelerdir (anketler, istatistikler, sınav sonuçları, şikayetler vb...)</p>					