ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

2025

TABLOLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 AMAÇ

Bu belgenin amacı, Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek olan risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi ile risklerin izlenmesi ve raporlanması sürecine ilişkin yöntemi belirlemektir.

1.2 KAPSAM

Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve politikaların Kamu İç Kontrol Rehberi ve Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi çerçevesinde ortaya konduğu "Risk Strateji Belgesi" Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi'nin risk yönetim sürecini kapsar.

1.3 DAYANAK

Bu belge; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile ilgili diğer mevzuatlara dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4 TANIMLAR

Bu belgede geçen;

a) Artık Risk: Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

b) Birim: Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,

c) Birim Risk Koordinatörü: Harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen, harcama yetkilisi yardımcısı veya harcama yetkilisine hiyerarşik olarak en yakın kademedeki görevli kişiyi,

d) Birim Risk Yönetim Komisyonu: Harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen, birim risk koordinatörü başkanlığında, birim risk faaliyetlerinin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumlu ekibi,

e) Birim Risk Kontrol Eylem Planı: Harcama biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini, izlenmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan eylem planını,

f) Dış Risk: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

g) Doğal Risk: Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

h) Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda idare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları,

i) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üst yönetici ve harcama yetkililerinden oluşan kurulu,

j) İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici tarafından görevlendirilen üst yönetici yardımcısı veya üst yöneticisine hiyerarşik olarak en yakın kademedeki görevli kişiyi,

k) İç Risk: Doğrudan Üniversite tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

l) İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Riske yönelik alınacak kararlar kapsamında riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetlerini,

m) Kök Neden: Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebebi,

n) Olasılık: Bir olay veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini,

o) Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergeleri,

p) ÖRG Faaliyeti: Tanımlanan ÖRG'ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyetleri,

q) ÖRG Hedefi: Kullanılan ÖRG'ye yönelik ulaşılmak istenen seviyeyi,

r) Risk: Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olay veya durumları,

s) Risk Evreni: İdareye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorilerini,

t) Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimini,

u) Risk İştahı: İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini,

v) Risk Kapasitesi: İdarenin faaliyetlerini sonlandırmadan alabileceği en yüksek risk seviyesini,

w) Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgeyi,

x) Risk Kontrol Eylem Planı: Belirlenmiş risklerin etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için alınacak somut önlemleri gösteren uygulama planıdır.

y) Üniversite: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesini,

z) Üst Yönetici: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörünü tanımlar.

1.5 ÖNCELİKLİ RİSK ALANLARI

Gerçekleştirdiği bilimsel araştırmalar ve çağdaş eğitim ile bilime ve topluma ileri düzey katkı sağlamak misyonu ile hareket eden Üniversitemizde eğitim ve araştırma alanına yönelik riskler öncelikli riskler olarak değerlendirilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Üniversitemiz stratejik planlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen durum analizi, kurumsal risk yönetimi çalışmalarının da başlangıç noktasıdır. Durum analizi ile Üniversitemizin tabi olduğu iç ve dış çevre, gerçekleştirdiği faaliyetler, sunduğu hizmetler ve maruz kalınabilecek riskler belirlenir.

2.1.1 Risk Evreni

Üniversitemiz risklerini dış riskler ve iç riskler olmak üzere iki ana odakla ele alır, dış riskler ve iç riskler; stratejik riskler, operasyonel riskler, finansal riskler, uyum riskleri, itibar riskleri, teknolojik riskler, proje riskleri ve çevresel riskler olarak alt kategorilere ayrılır. Üniversitemiz, faaliyetlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak ilave kategoriler (güvenlik riskleri, idareler arası koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan riskler vb.) belirleyebilir.

a) **Stratejik Riskler:** Stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalınabilecek risklerdir.

b) **Operasyonel Riskler:** Faaliyetlerin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.

c) **Finansal (Mali) Riskler:** Finansal yapı ve finansal faaliyetleri sürdürmek için ihtiyaç duyulan kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

d) **Uyum Riskleri:** Mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapılmasını etkileyebilecek risklerdir.

e) **İtibar Riskleri:** Üniversiteye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajı etkileyebilecek risklerdir**.**

f) **Teknolojik Riskler:** Teknolojik gelişmeler ve kullanılan teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

g) **Proje riskleri:** Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak üzere gerçekleştirilmekte olan projelerle ilişkili olan risklerdir.

h) **Çevresel Riskler:** Üniversitenin etkisi olmadan gelişip, idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

Riskler, birden fazla risk kategorisi ile ilişkilendirilebilir. Yani bir risk hem operasyonel hem de teknolojik risk sınıfında yer alabilir.

2.1.2 Risklerin Stratejik Amaç ve Hedefler Seviyesinde Ele Alınması

Üniversitemizde risklerin belirlenmesi süreci stratejik plan hazırlık çalışmaları ile birlikte yürütülür. Bu süreçte üst yöneticinin görevlendireceği kişiler stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi için oluşturulan kurul/ekip/grup çalışmalarına katılır, sekreterya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir. Süreçte Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi ekinde yer alan stratejik risk çalıştayı adımlarından faydalanılır.

Üniversitemizde stratejik amaç ve hedefleri etkilemeyecek fakat birimlerin yürüttüğü süreç ve faaliyetler ile ortaya çıkan riskler Kamu İç Kontrol Rehberi çerçevesinde ele alınır.

2.2 RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Bu süreçte üst yönetici veya üst yöneticinin görevlendireceği kişinin başkanlığında ilgili birim yöneticilerinin katılımı ile risk çalıştayları düzenlenir, çalıştayların sekreterya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir.

Risk değerlendirme çalışmalarında katılımcılar tarafından Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin etki ve olasılık puanları önce bireysel olarak değerlendirir. İlgili etki ve olasılık puanları üzerinden risklerin doğal risk puanları hesaplanır ve Bireysel Risk Değerlendirme Formuna (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Ek-7) yazılır. Katılımcılar tarafından yapılan bu değerlendirmeler konsolide edilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Ek-12) yer alan katılımcı değerlendirmeleri alanlarına kaydedilir. Bu esnada, bir riske yönelik farklı katılımcılar tarafından belirlenen etki ve olasılık değerlerinin ağırlıklı ortalaması dikkate alınır. Sonrasında ilgili risklere ilişkin idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik puanlamaları değerlendirilerek risklerin artık risk seviyeleri belirlenir. Değerlendirilen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik seviyeleri ile artık risk seviyeleri Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

Hesaplanan doğal risk seviyelerinin izleyen yılda tekrar hesaplanmasına ilişkin değerlendirme İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) tarafından yapılır ve idarenin ihtiyaç duyması halinde doğal risk seviyesi izleyen yılda yeniden hesaplanır. Artık risk seviyesi ise İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) tarafından altı aylık periyotlarda yılda en az 2 defa gözden geçirilmelidir.

2.2.1 Risk Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden,

Etki: Riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları,

Olasılık: Bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için; çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.

Tablo 1: Etki Seviyeleri Tablosu

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	Çok Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, olasılık için; çok zayıf olasılık, zayıf olasılık, olası, yüksek olasılık ve neredeyse kesin olmak üzere beşli ölçek kullanılır.

Tablo 2: Olasılık Seviyeleri Tablosu

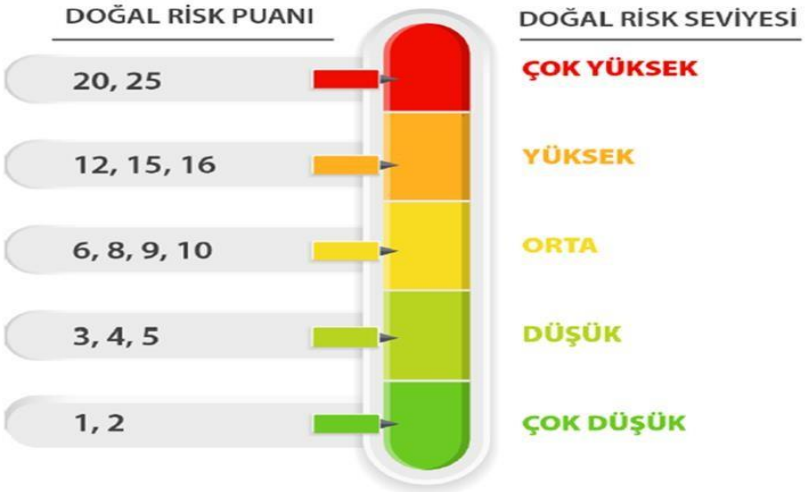
OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

Doğal risk seviyesi, idare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi = Etki x Olasılık

Tablo 3: Doğal Risk Seviyeleri



2.2.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Mevcut risk yönetimi faaliyetleri Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklere yönelik halihazırda uygulanan faaliyetlerdir. Üniversitemiz, stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskleri için kontrol faaliyetleri belirlemektedir.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 4: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KISMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması

Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi = Etki x Olasılık

Artık risk seviyesi = Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterllik Katsayısı

Tablo 5: Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20 <= Risk Puanı <= 25	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	12 <= Risk Puanı < 20	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	6 <= Risk Puanı < 12	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	3 <= Risk Puanı < 6	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı < 3	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Risk Haritası

Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin değerlendirilmesi kapsamında, risk seviyelerini gösteren risk haritası oluşturulur. Risk haritası, stratejik amaç ve hedeflere yönelik risk seviyelerinin daha rahat takip edebilmesini sağlar.

Tablo 6: Risk Haritası

OLASILIK						
	Neredeyse Kesin (5)	5	10	15	20	25
	Yüksek Olasılık (4)	4	8	12	16	20
	Olası (3)	3	6	9	12	15
	Zayıf Olasılık (2)	2	4	6	8	10
	Çok Zayıf Olasılık (1)	1	2	3	4	5
		Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek(5)
		ETKİ				

Tablo 7: Risk Puanı Tablosu

20-25		**Çok Yüksek**
12-15-16		**Yüksek**
6-8-9-10		**Orta**
3-4-5		**Düşük**
1-2		**Çok Düşük**

2.2.3 Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile mevcut risk yönetimi faaliyetleri göz önünde bulundurularak ulaşılan artık risk seviyeleri üzerinden riskler önceliklendirmeye tabi tutulur.

Risklerin önceliklendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlara aşağıda yer verilmektedir:

- Üniversitenin kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesine yani risk iştahı sınırına yaklaşan riskler öncelikli olarak ele alınır.
- Çok yüksek, yüksek ve orta seviyeli riskler, düşük sınıfında yer alan diğer risklere göre öncelikli olarak değerlendirilir.
- Tek başına yüksek veya çok yüksek kategorisine girmeyen bir risk, diğer risklerle birleştiğinde stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek bir risk haline dönüşüyorsa öncelikli olarak değerlendirilir

2.2.4 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenir. Üniversitemizde artık risk seviyesi ***yüksek*** ve ***çok yüksek*** olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir.

Üniversitemiz, öncü risk göstergelerini belirlerken dikkat edilmesi gereken hususlara aşağıda yer vermiştir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumlu olmalıdır.
- Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.
- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmelidir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için de ÖRG olarak kullanılabilir.
- Öncü risk göstergesi raporlama periyodu riskin önceliğine göre belirlenecek olup, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyeti belirlenebilir.

2.3. RİSKE YÖNELİK ALINACAK KARARLARIN BELİRLENMESİ

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır:

Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde karşılaşılan tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. Riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalınabilecek zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyetinin oluşturulamadığı durumlarda tercih edilir.

Riski Devretmek: Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.

Riski Kabul Etmek: Riskin gerçekleşmesi halinde karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.

Kabul edilen riskler, söz konusu risklerin zaman içinde kabul edilebilir seviyede kaldığından emin olunması amacıyla uygun görülen periyotlarla değerlendirilir.

Riski Azaltmak: Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılabilir:

Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri: Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir. Çalışanlara eğitim verilmesi, broşür, afiş veya el kitabı hazırlanması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Önleyici risk yönetimi faaliyetleri: İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojisi sistemlerine erişim yetkilerinin çalışanların görev tanımları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanması önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Görev tanımı bazında oluşturulacak yetkilendirme sayesinde, sisteme yetkisiz erişimlerin ve yetkisiz işlemlerin önüne geçilebilir.

Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Hazırlanan raporların gözden geçirilmesi veya sistemde oluşturulan yetki tanımlamalarının periyodik olarak kontrol edilmesi tespit edici/ortaya çıkarıcı risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları veya kurtarma programları düzeltici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Risklerin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, riskin etki ve olasılığını azaltacak ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanarak Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

2.3.1 Riske Yönelik Alınacak Kararları Etkileyen Faktörler

Riske yönelik alınacak kararları etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi: Riski yönetmek için uygulanacak kararın maliyeti ile riskin kabul edilmesi durumunda katlanılacak maliyetin karşılaştırılması, hangi risk kararının tercih edileceği konusunda belirleyici olmaktadır. Söz konusu değerlendirme yapılırken, alternatif kararların olası fayda ve maliyetleri birlikte değerlendirilir. Bu noktada, seçilen risk kararından elde edilecek faydanın bu kararın uygulanması için harcanacak kaynaktan fazla olması gerekmektedir.

Risk İştahı ve Risk Önceliği: Risk değerlendirmeleri sonucu elde edilen risk seviyelerinin hedef bazında belirlenmiş olan risk iştah seviyeleri ile karşılaştırılması risklere yönelik hangi kararların alınacağı konusunda yönlendirici olmaktadır.

Yasal Düzenlemeler: Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında, tabi olunan yasal düzenlemeler dikkate alınır.

Paydaş Beklentileri: Risk kararlarının belirlenmesinde ilgili tüm tarafların beklentileri, idarenin misyon, vizyon, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleri ile bir bütün olarak değerlendirilir ve bu değerlendirme sonrasında uygun ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır.

Etki ve Olasılık Seviyeleri: İlave risk yönetimi faaliyeti tanımlanırken mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin o riskin etki ve olasılık seviyelerini hangi ölçüde azalttığına dikkat edilir.

2.3.2 Risklerin Kayıt Altına Alınması

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken ve risklere yönelik kararlar belirlenirken Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu kullanılır.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu yılda en az 2 defa olmak üzere periyodik olarak gözden geçirilir ve gerektiğinde güncellenir. Yeni belirlenen, değişen veya güncelliğini yitiren riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden takip edilir.

2.3.3 Birim Risk Kontrol Eylem Planı Hazırlama

Kamu İç Kontrol Yönetmeliği hükümleri uyarınca Üniversitemiz birimlerinde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin etki ile olasılıklarını azaltacak önlemlerin belirlenmesi amacıyla Birim Risk Kontrol Eylem Planı hazırlanır.

Birim Risk Kontrol Eylem Planı, harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen birim risk koordinatörü koordinesinde, birim yöneticileri ve ilgili personelin katılımıyla hazırlanır. Bu plan, birimde yürütülen faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak, riskleri yönetilebilir düzeyde tutmak ve iç kontrol sisteminin etkinliğini artırmak amacı taşır.

Birimler, risk kontrol eylem planlarını hazırlarken ekte yer alan tabloyu (**Ek-1 Risk Kontrol Eylem Planı Tablosu**) kullanmalıdır. Ayrıca, birimlerin faaliyet ve süreçlerine ilişkin operasyonel risklerden, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri olumsuz etkileyebilecek olanlar, İdare Risk Kontrol Eylem Planına dâhil edilmek üzere mali hizmetler birimine iletilir.

2.4 RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Birinci seviye- Sürekli izleme

Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.

İkinci seviye- Yönetim izlemesi

Kurumsal risk yönetimi risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. Üst yönetici risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler. Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, SGDB ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.

Üçüncü seviye- Bağımsız izleme ve inceleme

Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından yürütülür. İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının idarenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.

2.4.1 Risk İzlemenin Kapsamı

Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Üniversitemizde riskler, yılda en az iki kez olmak üzere; değişen yönetim ve süreç yapısı, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ekonomik gelişmeler gibi ana değişim faktörleri dikkate alınarak Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle izlenir. Ancak, ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamı aşağıda yer alan hususlara göre değişiklik gösterebilir.

Yeni Riskler: Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Ek-13) İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirim yapılmalıdır. İRK kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm birim yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.

Değişen Riskler: Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydan gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilir, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir. Değişen riskler Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Ek13) İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirilir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan “risk güncellik durumu” alanı üzerinden “değişti” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında açıklanır.

Geçerliliğini Yitiren Riskler: Geçerliliğini yitiren riskler Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirir. İRK tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk güncellik durumu alanı üzerinden “güncel değil” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında belirtilir.

Azaltılan ve Devredilen Riskler: Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu aracılığı ile İRK'ya raporlanır.

Kabul Edilen Riskler: Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından yılda bir izlenir.

Gerçekleşen Riskler: Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin üst yöneticiye bildirim yapar. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları Birim Risk Koordinatörü tarafından İdare Risk Koordinatörüne raporlanır.

Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler (ÖRG Takibi): Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler üçer aylık dönemler halinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle izlenir.

Orta ve Düşük Seviyeli Riskler: Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, altışar aylık dönemler halinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle izlenir.

Doğal Riski Çok Yüksek ve Yüksek Riskler: Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyeye indirilen riskler altışar aylık dönemler halinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle izlenir.

Etkisi Çok Yüksek Riskler: Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler altışar aylık dönemler halinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle izlenir.

2.4.2 Risk Raporlama Kapsamı

Risk raporlama içerikleri ve periyotları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Risk İzleme ve Raporlama Tablosu

Açıklama	İzleme seviyesi	İzleme yöntemi	İzleme/ Raporlama Sıklığı	Raporu /Formu Hazırlayan	Raporu/Formu Sunan	Raporun/Formun Sunulduğu Merci
Yeni riskler	Birinci seviye sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Yeni risk oluştuğunda	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (İRK) (*İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna "yeni" risk olarak eklenir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Değişen riskler	Birinci seviye sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Risk değiştiğinde	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (İRK) (*İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna "risk güncellik durumu" alanı üzerinden "değişti" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında açıklanır*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Gerçekleşen ve geçerliliğini yitiren riskler	Birinci seviye sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Risk gerçekleştiğinde ve geçerliliğini yitirdiğinde	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (İRK) (*İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna güncellik durumu alanı üzerinden "güncel değil" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında belirtilir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Azaltılan ve devredilen riskler	Birinci seviye sürekli izleme	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Yılda bir kez	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (*Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Kabul edilen riskler	Birinci seviye sürekli izleme	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Yılda bir kez	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (*Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.*)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

Çok yüksek ve yüksek seviyeli riskler	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	3 aylık	İdare risk koordinatörü (İRK)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici

Öncü risk göstergeleri	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risklerin değerlendirilmesi formu	3 aylık	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (*Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
İlave risk yönetimi faaliyetleri	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi formu	3 aylık	Birim risk koordinatörü (BRK)	İdare risk koordinatörü (*Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 aylık	İdare risk koordinatörü (İRK) (*Orta ve düşük seviyeli riskler, doğal riski çok yüksek ve yüksek riskler ile etkisi çok yüksek riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sürecinde izlenir*.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici
Kurumsal risk yönetimi takip raporunun hazırlanması	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 aylık	İdare risk koordinatörü (İRK)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 ROL VE SORUMLULUKLAR

Kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklar aşağıda yer almaktadır.

Üst Yönetici

Risk yönetimi konusunda üst yönetici;

- ✓ Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- ✓ Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,
- ✓ İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- ✓ Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,

- ✓ Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- ✓ Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- ✓ İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üst yönetici ve harcama yetkililerinden oluşur. Toplantılara ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişiler davet edilebilir. İKİYK'nin sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- ✓ Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,

- ✓ Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- ✓ İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarının değerlendirilmesinden,
- ✓ Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- ✓ İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- ✓ Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- ✓ Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

İdare Risk Koordinatörü, risk yönetiminin uygulanmasından üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare Risk Koordinatörü;

- ✓ Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- ✓ Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İKİYK ve üst yöneticiye sunmaktan,
- ✓ Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- ✓ Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

Birim Risk Koordinatörü (BRK)

Birim Risk Koordinatörü;

- ✓ Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- ✓ Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya bildirmekten,
- ✓ Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlanmasından,
- ✓ Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya raporlanmasından,
- ✓ Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK'ya sunulmasından,
- ✓ İRK ve İKİYK'nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara geri bildirim sağlanmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

Alt Birim Risk Koordinatörü;

- ✓ Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesinin koordine edilmesinden,
- ✓ Risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen risklerin, risk puanı değişenlerinin ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğinin BRK'nın belirlediği periyotlarla BRK'ya raporlanmasından,
- ✓ İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

Birim Yöneticileri

Birim Yöneticileri;

- ✓ Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- ✓ İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- ✓ Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- ✓ Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ye bilgi verilmesinden,
- ✓ İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlanmasından,
- ✓ Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

Strateji Geliştirme Birimi

Strateji Geliştirme Birimi

- ✓ Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- ✓ Birimlerde iç kontrol çalıştayları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- ✓ Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun RSB'de belirlenen periyotlarla İKİYK'ya sunulmasından,

- ✓ Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK'ya sunulmasından sorumludur.

İç Denetim Birimi

Kurumumuzda iç denetçi bulunmamaktadır. Bununla birlikte iç denetçinin kurumuza katılması halinde kendisinin kurumsal risk yönetimi faaliyetlerindeki rolü burada tanımlanmıştır.

İç Denetim Birimi tarafından kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine yönelik makul güvence sunulabilmesi adına aşağıda yer alan sorulardan faydalanılabilir:

- ✓ Kurumsal risk yönetimi süreci, kurum içinde yeterince sahipleniliyor mu?
- ✓ Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin tasarımı ve risk değerlendirme kriterleri, kurumun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortama uygun mu?
- ✓ Hedefler bazında belirlenen risk iştahları, kurumsal yönetim yapısı ile uyumlu mu?
- ✓ Kurumsal risk yönetimi süreci çıktılarının kurum içinde uygun ve yeterli bir şekilde iletilmesini sağlayacak iç iletişim ve raporlama kanalları var mı? İlgili yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetime uygun mu?
- ✓ Benimsenen kurumsal risk yönetimi çerçevesi kurum içinde etkili bir şekilde uygulanıyor mu?
- ✓ Risklerin belirlenmesi, bu konuda yeterli bilgiye sahip kişilerce gerçekleştiriliyor mu, mevcut risk tanımlama çalışmaları yeterli mi?
- ✓ İç ve dış ortam değişiklikleri ile kurumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler doğrultusunda, kurumsal risk yönetimine ilişkin süreçlerde gerekli uyarlamalar yapılıyor mu?
- ✓ Risklerin değerlendirilmesinden ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden sorumlu kişiler, yeterli bilgiye sahip mi, bu faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve onaylanması süreçleri etkin mi?
- ✓ İlave risk yönetimi faaliyetleri izleniyor ve uygun yönetim kademelerine raporlanıyor mu?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 EĞİTİM TAKVİMİ VE İÇERİĞİ

Üniversitemiz yöneticileri ve çalışanlarına verilecek kurumsal risk yönetimi farkındalık eğitimleri yılda en az bir kez olmak üzere İdare Risk Koordinatörü tarafından veya İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun belirleyeceği kişi/kişiler tarafından verilir.

4.2 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi çalışmaları stratejik plan çalışmaları ile eşgüdümlü olarak ilerleyecek olup, takvime yer alan tarihler stratejik plan çalışma takvimine göre değişiklik gösterebilir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ

SÜREÇ	FAALİYETLER	SORUMLULAR	TARİH
Risklerin Belirlenmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun toplanması	Üst Yönetici	Ekim
	Risk çalışmalarına katılacak personelin belirlenmesi	Üst Yönetici	Ekim
	Risk Strateji Belgesinin hazırlanması/güncellenmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Kasım
	Risk Strateji Belgesinin onaylanması	Üst Yönetici	Aralık
	Risk çalıştaylarının düzenlenmesi ve risklerin belirlenmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Harcama Birimleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Aralık-Ocak
SÜREÇ	**FAALİYETLER**	**SORUMLULAR**	**TARİH**
Risklerin Değerlendirilmesi	Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Şubat
	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Şubat
	Risklerin Önceliklendirilmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Şubat
	Öncü Risk Göstergelerinin Belirlenmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Şubat
SÜREÇ	**FAALİYETLER**	**SORUMLULAR**	**TARİH**
Risklerin Cevaplanması	Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Mart
	İlave risk yönetimi faaliyetinin belirlenmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Mart
SÜREÇ	**FAALİYETLER**	**SORUMLULAR**	**TARİH**
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	Öncü risk göstergelerinin izlenmesi	Birim Risk Koordinatörü İdare Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Nisan-Temmuz-Ekim
	Riski azaltmak için tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi	Birim Risk Koordinatörü İdare Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Nisan-Temmuz-Ekim
	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	İdare Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Haziran-Aralık
	Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Aralık

4.3 KULLANILACAK BELGE VE FORMLAR

Risklerin belirlemesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması çalışmalarında Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan standart belge ve formlar kullanılacaktır. Risk yönetim sürecinde ihtiyaç duyulan diğer dokümanlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanarak tüm birimlere duyurulacaktır.

EKLER

Ek-1: Birim Risk Kontrol Eylem Planı Formu

Ek-7: Bireysel Risk Değerlendirme Formu

Ek-12: Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu

Ek-13: Anlık Bildirim Formları

EK 1

BİRİM RİSK KONTROL EYLEM PLANI

BİRİM ADI:

SIRA NO:	SÜREÇ KODU	SÜREÇ ADI	TESBİT EDİLEN RİSKLER	RİSK PUANI VE RENGİ	RİSK TÜRÜ	NEDEN	SONUÇ	DOĞAL RİSK OLASILIK	DOĞAL RİSK ETKİ	DOĞAL RİSK PUANI	İLAVE KONTROLLER (ÖNGÖRÜLEN EYLEMLER)	KALINTI RİSK OLASILIK	KALINTI RİSK ETKİ	KALINTI RİSK PUANI	KALINTI RİSK ÖNEM DERECESİ	ÖNGÖRÜLEN EYLEM	GERÇEKLEŞTİREN	TAMAMLANMA TARİHİ		DURUMU / AÇIKLAMALAR
																		BAŞLAMA	BİTİŞ	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				

HAZIRLAYAN Tarih / Ad / Soyad / imza	ONAYLAYAN (Birim Risk Koordinatörü) Tarih / Ad / Soyad / imza

AÇIKLAMALAR

BİRİM ADI :		Birim Risk Eylem Planını hazırlayan Genel Müdürlüğü/Başkanlığı/Daire Başkanlığını ifade eder.
SIRA NO:		Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
TESPİT EDİLEN RİSK:		Süreç/faaliyetler için tespit edilen riskleri ifade eder.
İLAVE KONTROLLER		Riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini azaltmak için Mevcut Kontrollerin dışında uygulanacak ilave kontroller bu sütuna yazılır.
ÖNGÖRÜLEN EYLEMLER		Tespit edilen risklerin iyileştirilmesi için uygulanacak yöntemi/mekanizmaları/tedbirleri ifade eder.
GERÇEKLEŞTİREN		Öngörülen eylemin gerçekleştirilmesinden, yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan birim/makamdır.
TAMAMLANMA TARİHİ		Öngörülen eylemin gerçekleştirilmesinin başlayacağı kesin tarih.
DURUMU / AÇIKLAMALAR		Sürecin, yönetici tarafından takibinin sağlaması için belirtilmelidir. (Başlamadı, Bütçe Bekliyor, Devam Ediyor, İptal Edildi, Tamamlandı gibi ifadeler kullanılmalıdır.)

BİREYSEL RİSK DEĞERLENDİRME FORMU

Risklerin Değerlendirilmesi										
Sıra No	Stratejik Hedef	Risk No	Risk Evreni	Risk İştahı	Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Alt Kök Nedenler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Seviyesi
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Doküman Hakkında

Genel	Kurumsal risk yönetimi, belirli misyon, vizyon ve temel değerlerle faaliyet gösteren kurumların stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması ile ortaya çıkabilecek fırsatların etkin değerlendirilmesi için gerekli ve yeterli aksiyonların zamanında alınmasının sağlanması amacıyla uygulanan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır. İşbu belge, kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında kurumun stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin değerlendirilmesi için oluşturulmuştur.

Doküman Kontrol

Açıklama

Genel Bilgiler

Versiyon:	Dokümanın versiyonunu ifade eder.
Versiyon Tarihi:	Son versiyonun düzenlenme tarihini ifade eder.

Revizyonlar (*)

Versiyon	Revizyon Tarihi	Değişiklik Açıklaması	Düzenleyen
[1.0] *(örnek gösterim)*			

(*) Versiyon geçmişini ifade eder. Bu bölümde dokümana ilişkin yapılan revizyon değişiklikleri, versiyon numarası, revizyon tarihi ve değişiklik açıklamaları ile beraber olacak şekilde dokümante edilir.

Dağıtım & Onaylar (**)

Versiyon	Revizyon Tarihi	Değişiklik Açıklaması	Onay Tarihi
[1.0] *(örnek gösterim)*			

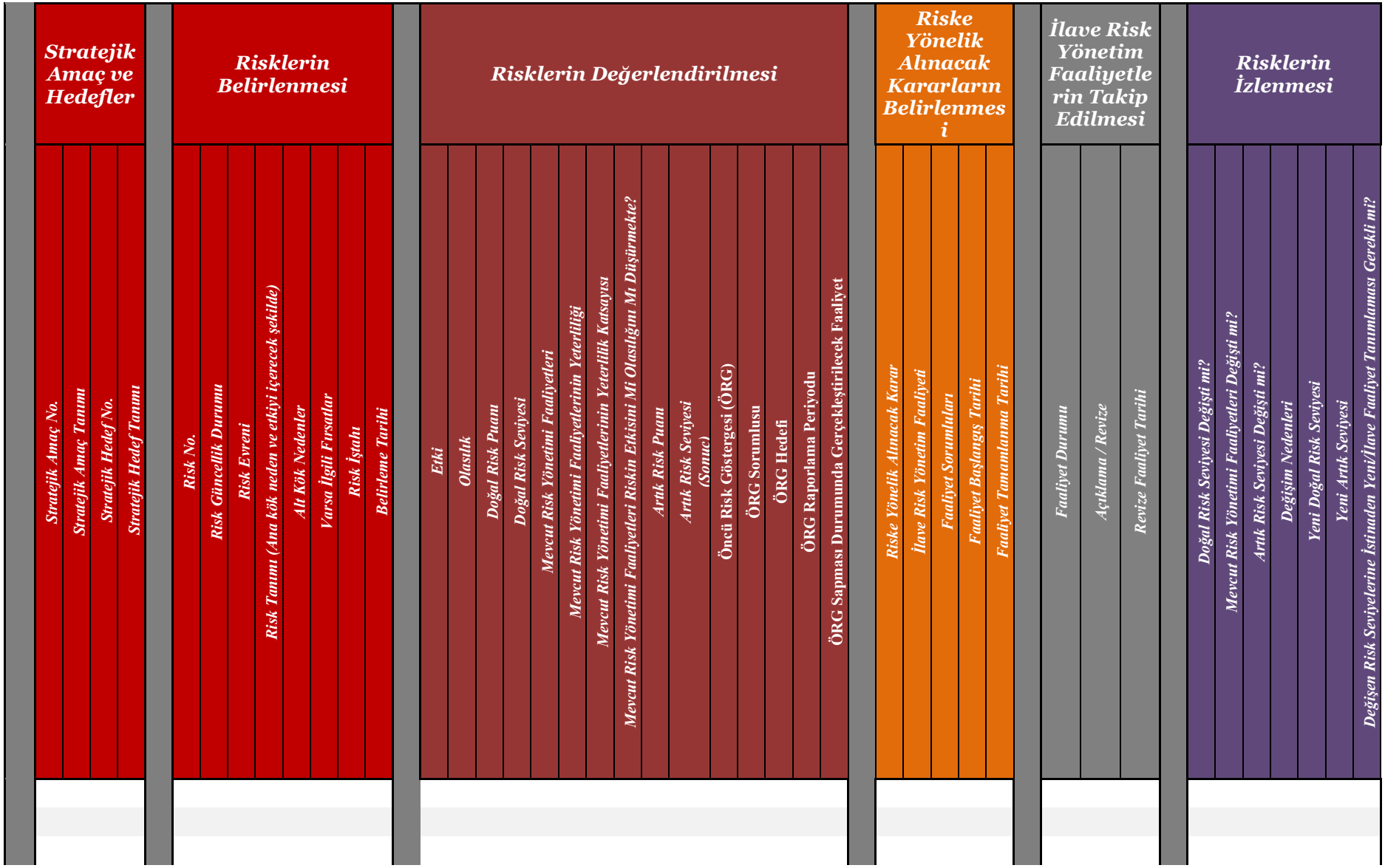
(**) Versiyon geçmişini ifade eder. Bu bölümde dokümana ilişkin yapılan revizyon değişiklikleri, versiyon numarası, revizyon tarihi ve değişiklik açıklamaları ve onay tarihi ile beraber olacak şekilde dokümante edilir.

Tanımlamalar

Risklerin Değerlendirilmesi

Sıra No	Belirlenen riskin sıra numarasını ifade eder.
Stratejik Hedef	Kurumun stratejik planında hangi numaralı hedef olduğunu ifade eder.
Risk No	Kurum stratejik planında yer alan hedefe yönelik hangi numaralı risk olduğunu ifade eder.
Risk Evreni	Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder. Dış riskler ve iç riskler olmak üzere 2 ana odakta değerlendirilir. Riskler kurumun belirlediği alt kategorilerde (stratejik, uyum, itibar, finansal vb.) detaylandırılır.
Risk İştahı	Hedefe yönelik kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı “Yüksek", "Orta" veya "Düşük" olarak belirlenir.
Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder. Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk tanımı ana kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir. Ana kök neden: Riske neden olan başlıca etkeni ifade eder. Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.
Alt Kök Nedenler	Risk tanımında yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.
Etki	Öngörülen riskin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu hedefe ve kuruma etkisinin ÇOK YÜKSEK (5) / YÜKSEK (4)/ ORTA (3)/ DÜŞÜK (2)/ ÇOK DÜŞÜK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Olasılık	Öngörülen riskin gerçekleşme ihtimalinin NEREDEYSE KESİN (5)/ YÜKSEK OLASILIK (4)/ OLASI (3)/ ZAYIF OLASILIK (2)/ ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Doğal Risk Puanı	Doğal risk, kurum tarafından riske yönelik herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk puanı, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.
Doğal Risk Seviyesi	Hesaplanan doğal risk puanının "ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

RİSK KAYIT VE İLAVE RİSK YÖNETİM FAALİYETİ TAKİP FORMU



Not: Bu Form Excel üzerinden doldurularak kullanılacaktır.

Doküman Hakkında

Genel	Kurumsal risk yönetimi, belirli misyon, vizyon ve temel değerlerle faaliyet gösteren kurumların stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması ile ortaya çıkabilecek fırsatların etkin değerlendirilmesi için gerekli ve yeterli aksiyonların zamanında alınmasının sağlanması amacıyla uygulanan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır. İşbu belge, kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında kurumun stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve risklerin izlenmesi için oluşturulmuştur.

Doküman Kontrol

Genel Bilgiler

Versiyon:

Versiyon Tarihi:

Revizyonlar (*)

Versiyon	Revizyon Tarihi	Değişiklik Açıklaması	Düzenleyen
[1.0] *(örnek gösterim)*			

Dağıtım & Onaylar (**)

Versiyon	Revizyon Tarihi	Değişiklik Açıklaması	Onay Tarihi
[1.0] *(örnek gösterim)*			

Açıklama

Dokümanın versiyonunu ifade eder.

Son versiyonun düzenlenme tarihini ifade eder.

(*) Versiyon geçmişini ifade eder. Bu bölüme dokümana ilişkin yapılan revizyon değişiklikleri versiyon numarası, revizyon tarihi ve değişiklik açıklamaları ile beraber olacak şekilde dokümante edilir.

(**) Versiyon geçmişini ifade eder. Bu bölüme dokümana ilişkin yapılan revizyon değişiklikleri versiyon numarası, revizyon tarihi ve değişiklik açıklamaları ve onay tarihi ile beraber olacak şekilde dokümante edilir.

Tanımlamalar

Stratejik Amaç ve Hedefler

Stratejik Amaç No.	Kurumun stratejik planında yer alan amacın numarasını ifade eder.
Stratejik Amaç Tanımı	Kurumun "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna verdiği cevabı ifade eder.
Stratejik Hedef No.	Kurumun stratejik planında yer alan hedefin numarasını ifade eder.
Stratejik Hedef Tanımı	Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçları tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifade eder.

Risklerin Belirlenmesi

Risk No	Kurum stratejik planında yer alan hedefine yönelik tanımlanan riskin numarasını ifade eder.
Risk Güncellik Durumu	Riskin güncel olup olmadığı veya herhangi bir değişikliğe uğrayıp uğramadığını belirtir. "Güncel, Güncel Değil, Değişti" kategorileri ile takip sağlanır.
Risk Evreni	Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder. Dış risk ve kurum içinde yönetilebilecek risk olmak üzere 2 odakta değerlendirilir. Riskler kurumun belirlediği alt kategorilerde (uyum, finansal vb.) detaylandırılabilir.
Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder. Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk, kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir. Ana kök neden: Riske neden olan başlıca etkeni ifade eder. Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.
Alt Kök Nedenler	Risk tanımında yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.
Varsa İlgili Fırsatlar	Belirlenen riskin kurum için fırsat boyutunun da olması durumunda bu fırsatların ne olduğu ifade edilir.
Risk İştahı	Hedefe yönelik kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı “Yüksek", "Orta" veya "Düşük" olarak belirlenir.

Belirlenme Tarihi	İlgili riskin hangi tarihte belirlendiğini ifade eder.

Risklerin Değerlendirilmesi

Etki	Öngörülen riskin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu hedefe ve kuruma etkisinin ÇOK YÜKSEK (5) / YÜKSEK (4)/ ORTA (3)/ DÜŞÜK (2)/ ÇOK DÜŞÜK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Olasılık	Öngörülen riskin gerçekleşme ihtimalinin NEREDEYSE KESİN (5)/ YÜKSEK OLASILIK (4)/ OLASI (3)/ ZAYIF OLASILIK (2)/ ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Doğal Risk Puanı	Doğal risk, kurum tarafından riske yönelik herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk puanı, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.
Doğal Risk Seviyesi	Hesaplanan doğal risk puanının "ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri	Kurumun ilgili doğal riski yönetmek adına mevcut durumda uyguladığı risk yönetimi faaliyetlerini açıkladığı alandır. Örneğin; Risk: Yetkisiz kişilerin sisteme ulaşması ile sistemde hatalı, uygun olmayan işlemlerin yapılması Mevcut risk yönetimi faaliyeti: Kurumun bilgi sistemlerine erişim yetkilendirmesinin çalışanların görev ve sorumlulukları ile uyumlu olarak yapılmış olması
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği	Kurumlar tarafından uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin ne ölçüde etkin ve yeterli olduğuna ilişkin tanımlamadır. "Yeterli", "Kısmen Yeterli", "Zayıf" ve "Yeterli Değil" olarak sınıflandırılmaktadır.
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı	Katsayılar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır: Yeterli - katsayısı: 0.1 Kısmen Yeterli - katsayısı: 0.4 Zayıf - katsayısı: 0.8 Yeterli Değil - katsayısı: 1
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Riskin Etkisini Mi Olasılığını Mı Düşürmekte?	Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini mi yoksa olasığını mı düşürdüğüne ilişkin (ikisi birlikte de olabilir) sınıflama yapılmasıdır.

Artık Risk Puanı	Artık risk, kurum tarafından riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Artık risk puanı, "doğal risk puanı" ve "risk yönetimi faaliyetleri etkinliği ve yeterliliği katsayısı" çarpılarak hesaplanır.
Artık Risk Seviyesi (Sonuç)	Hesaplanan artık risk puanının"ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.
Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde etkileyebilecek "ÇOK YÜKSEK" ve "YÜKSEK" seviyeli risklerin takibinde kullanılan göstergeleri ifade eder.
ÖRG Sorumlusu	Öncü risk göstergesini veya bu göstergeyi hesaplamada kullanılacak veriyi sağlayacak birimdir.
ÖRG Hedefi	Kullanılan ÖRG'ye yönelik tanımlanan hedefi ifade eder.
ÖRG Raporlama Periyodu	Tanımlanan ÖRG'nin hangi periyotta ilgili yöneticilere raporlanacağını ifade eder.
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	Tanımlanan ÖRG'ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyeti ifade eder.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Riske Yönelik Alınacak Karar	Riske yönelik alınacak kararlar "RİSKİ KABUL ETMEK", "RİSKTEN KAÇINMAK", "RİSKİ DEVRETMEK" veya "RİSKİ AZALTMAK" olarak ifade edilir.
İlave Risk Yönetim Faaliyeti	Riske yönelik belirlenen azaltma kararı doğrultusunda alınacak önlemleri / yapılacak çalışmaları ifade eder.
Faaliyet Sorumluları	Risklere yönelik alınan kararlar doğrultusunda belirlenen gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birim ve yöneticileri ifade eder.
Faaliyet Başlangıç Tarihi	Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan başlangıç tarihidir.
Faaliyet Tamamlanma Tarihi	Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan tamamlanma tarihidir.

İlave Risk Yönetim Faaliyetlerin Takip Edilmesi

İlave Risk Yönetim Faaliyet Durumu	İlave faaliyetlerin tamamlanma durumlarının takip edildiği alandır. "İLAVE RİSK YÖNETİMİ FAALİYETİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ", "İLAVE RİSK YÖNETİMİ FAALİYETİ GELİŞTİRME AŞAMASINDA", "İLAVE RİSK YÖNETİMİ FAALİYETİ PLANLANDI" veya "İLAVE RİSK YÖNETİMİ FAALİYETİ GERÇEKLEŞTİRİLMEDİ" olarak ifade edilir.
Açıklama / Revize	İlave faaliyet gerçekleşme durumuna ilişkin açıklamalar ile faaliyet durumundaki revizelere (varsa) ilişkin açıklamaları ifade eder.
Revize Faaliyet Tarihi	İlave faaliyet tarihinin belirlenmesini takiben, ilgili faaliyete yönelik tarih güncellemesi ihtiyacı olması durumunda güncellenen tarihi ifade eder.

Risklerin İzlenmesi

Doğal Risk Seviyesi Değişti mi?	Doğal riski etkileyen herhangi bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. "Evet" veya "Hayır" olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde yeni doğal risk kategorisi "Yeni Doğal Risk Kategorisi" alanına yazılır.
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Değişti mi?	Doğal riski yönetmeye yönelik olarak kurum içinde uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinde bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. "Evet" veya "Hayır" olarak işaretlenir. "Evet" olarak işaretlenmesi halinde yeni artık risk kategorisinin değişip değişmediği kontrol edilir.
Artık Risk Seviyesi Değişti mi?	Artık riski etkileyen herhangi bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. "Evet" veya "Hayır" olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde yeni artık risk kategorisi "Yeni Artık Risk Kategorisi" alanına yazılır.
Değişim Nedenleri	Doğal risk kategorisinde veya artık risk kategorisinde bir değişiklik olması durumunda değişikliğin nedenlerinin açıklandığı alandır.
Yeni Doğal Risk Seviyesi	Doğal risk kategorisinin değişmesi durumunda yeni doğal risk kategorisini ifade eder.
Yeni Artık Seviyesi	Artık risk kategorisinin değişmesi durumunda yeni artık risk kategorisini ifade eder.
Değişen Risk Seviyesine İstinaden Yeni/İlave Faaliyet Tanımlaması Gerekli mi?	Doğal veya artık risk kategorisinin değişmesi durumunda kurumun yeni riski indirgemeye yönelik yeni bir faaliyet planladığına dair bilgiyi kaydettiği alandır. "Evet" veya "Hayır" olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde form içerisine ilgili risk kaydı aktarılmalı ve faaliyete yönelik bilgiler ilgili form üzerinden takip edilmelidir.

Katılımcı Değerlendirmeleri

Etki Seviyesi

Sıra No	Risk No	Belirlenen Riskler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	

Etki Seviyesi Adedi

5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!

Olasılık Seviyesi

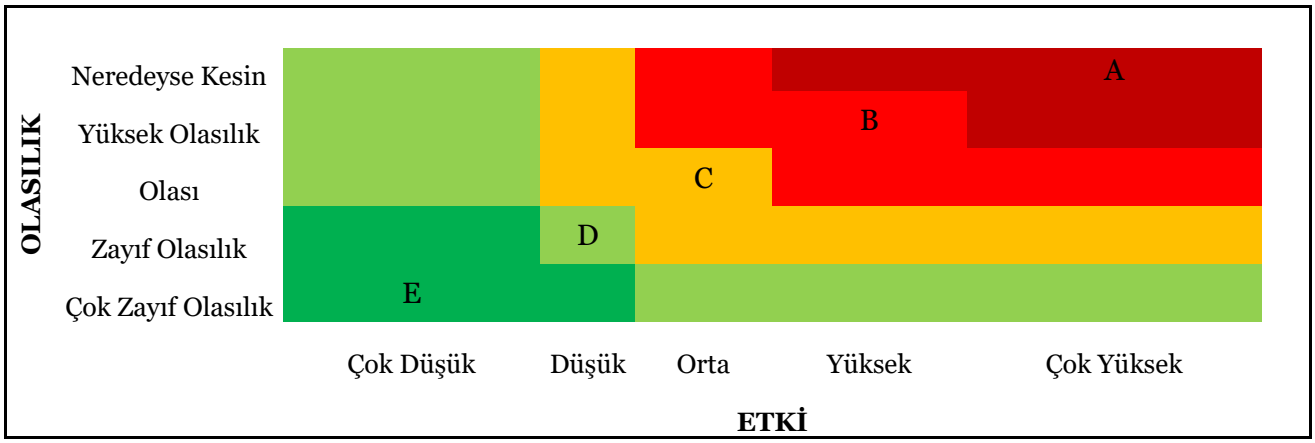
Sıra No	Risk No	Belirlenen Riskler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	

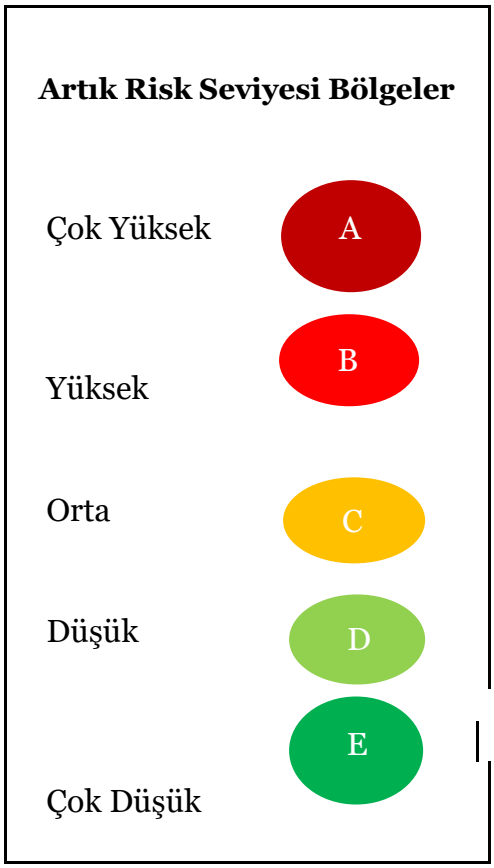
Olasılık Seviyesi Adedi

5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!
0	0	0	0	0	0	#SAYI/0!

Not: Bu Form Excel üzerinden doldurularak kullanılacaktır.

RİSK HARİTASI





İlgili haritada bölgeler renklerle ifade edilmektedir. A bölgesi çok yüksek seviyeye sahip riskleri ifade ederken, E bölgesi çok düşük seviyeli riskleri ifade etmektedir. Risklerin harita üzerinde gösterimi ile kurum içerisinde varolan risklerin seviyelerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı kolayca ifade edilebilmektedir.

Risk haritaları hem doğal risklerin hem de artık risk seviyelerinin gösteriminde kullanılabilir. Doğal risk seviyesi hesaplanan bir riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği değerlendirilerek artık risk seviyesine ulaşılır. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile riskin etkisi, olasılığı veya ikisi üzerinde de ne kadarlık bir azalmaya neden olduğudur. Eğer mevcut risk yönetim faaliyetleri ilgili riskin sadece olasılığını düşürmeye yönelik tasarlanmış ise risk haritasında aşağı doğru, etkisini düşürmeye yönelik ise sola doğru, ikisini birden düşürmeye yönelik ise hem sola hem aşağı doğru olacak şekilde bir gösterim yapılır.

Doküman Hakkında

İŞBU FORM YENİ TESPİT EDİLEN VEYA DEĞİŞEN RİSKLERİN İLGİLİ BİRİM YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN STRATEJİ GELİŞTİRME BİRİMİNE BİLDİRİMİNDE KULLANILIR.

Yeni tespit edilen riskler için aşağıda yer alan Ek-13.1 YENİ TESPİT EDİLEN RİSKLER İÇİN ANLIK BİLDİRİM FORMU 'nu kullanınız.

Değişen riskler için aşağıda yer alan Ek-13.2 DEĞİŞEN RİSKLER İÇİN ANLIK BİLDİRİM FORMU'nu kullanınız.

Ek-13.1 YENİ TESPİT EDİLEN RİSKLER İÇİN ANLIK BİLDİRİM FORMU

Aşağıda detayları yer alan yeni bir risk tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederiz.

Stratejik Amaç No.	Stratejik Amaç

Stratejik Hedef No.	Stratejik Hedef

Risk Tanımı

Risk Evreni

Ana Kök Neden (Alt Kök Nedenler)

Var İse, Riskin Fırsat Boyutu

Bildirimi Gerçekleştiren

Birim/Daire:

Unvan:

Ad ve Soyadı:

Bildirim Tarihi:

İmza:

Ek-13.2 DEĞİŞEN RİSKLER İÇİN ANLIK BİLDİRİM FORMU

Aşağıda detayları yer alan riskin değişim gösterdiği tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederiz.

Stratejik Amaç No.	**Stratejik Amaç**

Stratejik Hedef No.	**Stratejik Hedef**

DEĞİŞİKLİĞE İLİŞKİN

Kayıtlı Risk Numarası	
Kayıtlı Risk Evreni Bilgileri	
Kayıtlı Risk Tanımı	
Değişikliğe İlişkin Açıklama	

Bildirimi Gerçekleştiren

Birim/Daire:

Unvan:

Ad ve Soyad:

Bildirim Tarihi:

İmza: