



ISPARTA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ

ISPARTA
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİ BELGESİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
Kasım 2022

ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu belgenin amacı; Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinin Stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu belge; Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisini ortaya koymasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu belge, 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 – (1) Bu belgede geçen;

a) Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,

b) Birim Risk Koordinatörü: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Konservatuvar, Araştırma ve Uygulama Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Başkanını, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Yöneticilerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini (Üniversitemiz Akademik Birimlerinin risklerini daha önce İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından görevlendirilen çalışma grubu hazırlayacaktır. Bu çalışma grubu tarafından hazırlanan riskler ilgili akademik birimlere gönderilerek birim risk koordinatörleri ve birim risk çalışma grupları tarafından değerlendirilerek eklenmesi veya çıkarılması gereken riskler belirlenerek Strateji Geliştirme

Daire Başkanlığına gönderilecektir. İdari birimlerin riskleri kendi çalışma grupları oluşturularak belirlenecektir.)

c) Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

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

d) Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucunu,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Kurul'un başkanı Rektör'dür. Rektör, Kurul Başkanı olarak bir rektör yardımcısını görevlendirebilir. Rektör veya görevlendireceği rektör yardımcısı başkanlığında dekanlar, enstitü/yüksekokul/meslek yüksekokulu müdürleri ve merkez müdürleri ya da diğer öğretim elemanları arasından seçilen en az 6 (altı) akademik personel ile Genel Sekreter, Hukuk Müşaviri veya görevlendirilecek bir avukat, Strateji Geliştirme Daire Başkanı daimi üye olmak üzere, daire başkanları veya diğer idari personel arasından seçilen en az 3 (üç) üyeden oluşan kurulu,

f) İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

g) İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcısını, (İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Başkanını)

ğ) Kalıntı Risk: Yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri,

h) Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalini,

ı) Risk: Üniversitenin, misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,

i) Risk Analizi: Üniversitenin mali ve mali olmayan, akademik ve idari tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

j) Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılığını, etkisini, sonucunu ve risk iştahını belirleme yöntemini,

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

l) Risk Kütüğü: Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listeyi,

m) Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve hedeflerinin, bu amaç ve hedefler

doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin, mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

n) Üniversite: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesini,

o) Üst Yönetici: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörünü,

ö) Belge: Bu Belgeyi ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 - (1) Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinin Kurumsal Risk Yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek ve Üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

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

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

d) Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez tüm birimler tarafından analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

e) Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar belgelenir.

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

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

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

h) Üniversitemizdeki her bir birim, kendi faaliyet yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır ve yönetir.

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

İKİNCİ BÖLÜM

Organizasyon Yapısı ile Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

MADDE 6 - (1) Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey bazlı 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 faaliyetlerden 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, Birim Risk Koordinatörleri, Alt 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, belgede 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, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Üniversitede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Rektör'dür.
- b) Her beş yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.
- c) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk

Koordinatörü, vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.

- ç) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemleri belirler.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı tarafından sunulan izleme ve değerlendirme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak üzere değerlendirir.
- f) Risk yönetimi sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.
- g) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.
- ğ) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda harcama yetkilileri, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'ndan ve İç Denetim Birimi Başkanlığı'ndan güvence alır.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu' nun Görev ve Sorumlulukları

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

- a) Üniversitede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin kurumsal politikayı belirler.
- b) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Rektörün onayına sunar.
- c) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.
- ç) Birden fazla birimi ya da süreci ilgilendiren risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirler.
- d) Daha önce öngörülme risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.
- e) Kurulca belirlenen sıklıkta toplanarak, Üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek risklerde gelen durumu değerlendirir ve Rektöre raporlar.
- f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
- g) Risk yönetim sisteminin Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
- ğ) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.

- h) Üniversite risk iştahımı belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.
- i) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.
- i) Stratejik planın yenilemesi ve revize edilmesi halinde ve bu belgede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda; revize işlemlerini yapar. Revize edilen belgenin bir örneğini 15 (On beş) gün içerisinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.
- (2) Kurulun sekreteryaya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

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

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.
- ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Üniversite risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.
- (2) Kurulun sekreteryaya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

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

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine 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 gözden geçirir ve İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.
- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi

yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.

d) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.

e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

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) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

c) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

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

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

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

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

İç Denetim Birim Başkanlığı'nın Görev ve Sorumlulukları

MADDE 13 - (1) İç Denetim Birim Başkanlığı'nın görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gerektiği şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektör'e mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Üniversitede Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın Görev ve Sorumlulukları

MADDE 14 - (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine eder ve iç kontrol sisteminin

değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.

- b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- ç) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak Rektör Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar.
- d) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda mali mevzuatın uygulanmasında görüş verir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin Tespit Edilmesi

MADDE 15 – (1) Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Risklerin tespit edilmesi, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve kontrol edilebilmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır.

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

- a) Riskler tespit edilmeye başlanırken ana hedefler, kilit faaliyetler ve risk kategorilerimiz nelerdir? Paydaşlarımız kimlerdir? Birimler tarafından göz önünde bulundurulması gereken temel sorulardır.
- b) Üniversite (stratejik), birim (program / proje) ve alt birim (faaliyet / operasyonel) düzeyinde risklerini tespit eder.
- c) Genel kural olarak, idareyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.
- ç) Stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde birim ve alt birimler de yıllık hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin riskleri tespit ederler. Birim ve faaliyet düzeyindeki riskler belirlenirken stratejik riskler göz önünde bulundurulur. Ancak, birim ve faaliyet riskleri tespit edilirken, stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek önemlidir.
- d) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş akışlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti

çalışmalarında, stratejik düzey üzerinde belirlenecek riskler, birim ve alt birim ile ilişkilendirilir.

e) İş akışları üzerindeki riskler, alt birimde görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Koordinatörü ve Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş akışları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışları üzerindeki riskler tespit edilirken EK-1 de yer alan sorulardan yararlanır.

f) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, birim ve stratejik düzeye ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Birim ve stratejik düzeye ilişkin riskler, birimde görev alan personel ile birlikte Birim Risk Koordinatörü ve Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından stratejik düzeyin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Birim ve stratejik risklerin analizinde EK-2 de yer alan sorulardan yararlanır.

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

ğ) Risk analizi çalışmalarında; kurumun sahip olduğu tecrübe, anketler, veri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, idari ve akademik personelin geri dönüşleri, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, stratejik planlar, PESTLE ve SWOT (GZFT) (EK-3) analizleri gibi yöntem ve tekniklerden biri ya da bir kaçını kullanılır.

h) 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.

ı) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

(3) Risk yönetiminde aşağıda belirtilen formlar kullanılır.

a) Risk Tanımlama Formu: Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması için kullanılır (EK-4).

b) Risk Oylama Formu: Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır (EK-5).

c) Risk Kayıt Formu: Üniversite/birim/alt birim düzeyinde tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır (EK-6).

ç) Birim Konsolide Risk Raporu: Üniversite/birim/alt birim düzeyinde bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır (EK-7).

Risk Türünün Tespit Edilmesi

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

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

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

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

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

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

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

Risklerin Değerlendirilmesi

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

(2) Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

a) Riskler değerlendirilirken, üniversitenin karşılaşılabileceği potansiyel olaylar ile birlikte kendine özgü durumu da (örneğin üniversitenin büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklığı, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat, verilen hizmetlerden yararlananların fazla olması) göz önünde bulundurulmalıdır.

- b)** Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.
- c)** Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.
- ç)** Risk Etki ve Risk Olasılık durumları 1 ile 10 arasında puanlandırılarak / derecelendirilerek (1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arası yüksek risk düzeyi) önceliklendirilir. 1 ile 3 arası düşük etki/olasılık derecesini, 4 ile 6 arası orta etki/olasılık derecesini ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki/olasılık derecesini ifade eder.
- d)** Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.
- e)** Risklerin etki ve olasılık dereceleri Üniversitemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Risk Etki (EK-9) ve Risk Olasılık (EK-10) Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.
- f)** Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.
- g)** Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

Risk Matrisleri

MADDE 18 – (1) Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi EK-11’de örneği yer alan tablodur.

- a)** Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde Üniversite, birimler, alt birimler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.
- b)** Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanabilir.
- c)** Risk Matrislerinde çok yüksekte çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç renk kullanılır.
- ç)** Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre uygun olarak belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske Cevap Verme Yöntemleri

MADDE 19 – (1) Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahı çerçevesinde belirlediği riske verdiği her bir cevabın, riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini

değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle tehditlerin azaltılarak Üniversitenin karşılaşılabileceği belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir. Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

(2) Risklere kullanılmakta olan temel 4 yöntemden biri ile cevap verilir. Söz konusu yöntemler şunlardır: Riski Kabul Etmek, Riski Kontrol Etmek/Azaltmak, Riski Devretmek/Paylaşmak, Riskten Kaçınmak.

Riski Kabul Etmek: Riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla periyodik olarak izlemek uygun olur. Risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir. Bu yöntem kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak etki-olasılık ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- 1) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,
- 2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
- 3) Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan risklerde,
- 4) Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve giderilmesi mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,
- 5) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,
- 6) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda uygulanır.

Riski Kontrol Etmek/Azaltmak: Risklerin etki ve olasılığını azaltmak ve riskin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığı ile riske cevap verme yöntemidir. Bu kontrol faaliyetleri;

- 1) Yönlendirici kontroller,
- 2) Önleyici kontroller,
- 3) Tespit edici kontroller,
- 4) Düzeltici kontrollerden oluşur.

Riski Devretmek/Paylaşmak: Daha çok üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan idarenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir. Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

- 1) Sigorta yöntemi kullanarak,

- 2) Faaliyetin bir kısmının veya tamamının, uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesi ile
- 3) Üniversite tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile yapılabilir.

Riskten Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Üniversite tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

(3) Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

- a) Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak EK - 12' de yer alan kriterlere göre belirlenir.
- b) Risk iştahı EK - 13' de belirtilmiştir. Söz konusu konularda riski belirtilen seviyenin üzerindeki risklerin, riske cevap verme yöntemlerinden biri ya da birkaçı ile yönetilmesi zorunludur.
- c) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

Risk Kontrol Yöntemleri

MADDE 20 – (1) Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile şiddetini azaltma kararı verilen risklerle mücadele için uygulanacak kontrol yönteminin tespitinde dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilerek uygulanmaya konulacaktır.

Önleyici Kontrol Yöntemi: Risklerin gerçekleşmesi halinde idare için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek adına faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir. Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir.

Düzeltilici Kontrol Yöntemi: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir. Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını düzeltmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır.

Yönlendirici Kontrol Yöntemi: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma ve davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir. Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır.

Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir.

Tespit Edici Kontrol Yöntemi: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin uygulanacağı en iyi zaman riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir.

(2) Risk Kontrol Yöntemlerine örnekler EK-14' de belirtilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 21 – (1) Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir aşamada değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Üniversite yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak olup, takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geri dönüşler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine dış paydaşlar da dahil edilmelidir. (YÖK, ÖSYM, Bakanlıklar, Üniversitelerarası Kurul, Sayıştay, Valilikler, Belediyeler, Yerel ve Ulusal Medya, ...vb).

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

a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,

b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan bir yapıda olmalıdır.

İzleme ve Raporlama Süreci

İzleme Süreci

MADDE 22 – (1) İzleme, Risk Yönetim Sürecinin kalitesini değerlendirmek, kesintisiz ve etkili bir şekilde işleyebilmesi ile değişen içsel ve dışsal durumlara göre gözden geçirilmesi için yürütülen tüm faaliyetleri kapsar. Risk Yönetim Süreç faaliyetleri sürekli izlenir, gözden geçirilir ve değerlendirilir. İzleme faaliyetinin temel amacı Üniversiteyi etkileyen iç ve dış

risklerin tehdit unsuru olup olmadığının, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğinin, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığının tespit edilmesidir.

Raporlama Süreci

MADDE 23 – (1) Üniversite risk izleme ve raporlama süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektör'e kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar. Üniversite Risk Yönetim Süreci bu belgede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından İç Kontrol Sistemi ile birlikte yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir.

(2) Risklerin Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

a) Birim Risk Tanımlama Formu, Birim Risk Oylama Formu, Birim Risk Kayıt Formu ve Birim Konsolide Risk Raporu, Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü) (EK-15), İç Kontrol Sisteminin değerlendirilmesi ile birlikte yıllık olarak düzenlenir.

b) Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev ve sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.

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

ç) İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye raporlar.

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

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

ALTINCI BÖLÜM

Diğer ve Çeşitli Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 24 – (1) Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 25 – (1) Bu belge Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 26 – (1) Bu belge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

2018

ISPARTA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ

EKLER:

EK - 1 İş Akışları Üzerindeki Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK - 2 Birim ve Stratejik Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK - 3 PESTLE ve SWOT (GZFT) Analiz Örneği

EK - 4 Birim Risk Tanımlama Formu

EK - 5 Birim Risk Oylama Formu

EK - 6 Birim Risk Kayıt Formu

EK - 7 Birim Konsolide Risk Raporu

EK - 8 Risk Türünün Tespit Edilmesine İlişkin Örnekler

EK – 9 Risk Etki Değerlendirme Skalası

EK – 10 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

EK – 11 Risk Matrisi

EK – 12 Riske Cevap Verme Matrisi

EK – 13 Risk İştahı

EK – 14 Risk Kontrol Yöntemlerine İlişkin Örnekler

EK – 15 Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)

İş Akışları Üzerindeki Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK 1

SORULAR		EVET	HAYIR
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adımı manuel mi yürütülüyor?		
6.1	Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımı sırasında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımı sırasında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımı sırasında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımı sırasında yolsuzluk yapma imkânı var mı?		
11	İş adımı sırasında çıktılar var mı?		
11.1	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11.2	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımı sırasında girdileri var mı?		
12.1	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12.2	Girdilerin hatalı olması iş adımı 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	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
17.1	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		



Birim ve Stratejik Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

SORULAR

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



PESTLE ve SWOT (GZFT) Analiz Örneği

PESTLE ANALİZİ

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

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

Örnek:

Politik: Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski

Ekonomik: Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi riski

Sosyal: Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski

Teknolojik: Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski

Yasal: İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski

Çevresel: Faaliyetin çevre kirliliğine yol açma riski

SWOT (GZFT) Analizi (Kuruluş içi analiz)

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

Örnek:

Güçlü Yönler → Konusunda yetkin personel

Zayıf Yönler → Eski teknoloji

Fırsatlar → Ekonomik büyüme

Tehditler → Ani politika değişikliği

Birim Risk Tanımlama Formu

..... İLGİLİ BİRİM ADI

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

BİRİM					
İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ					
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF					
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ					
İLGİLİ FAALİYET					
RİSKLER	RİSKİN TANIMI	RİSKİN TÜRÜ	OLASILIK DEĞERİ (A)	ETKİ DEĞERİ (B)	ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C): A*B

 <p>ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ</p>	<p>Birim Risk Oylama Formu</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

<p>..... İLGİLİ BİRİM ADI</p>
<p>RİSK OYLAMA</p>

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	ETKİ A	ETKİ B	ETKİ C	ETKİ	OLASILIK A	OLASILIK B	OLASILIK C	OLASILIK	RİSK PUANI (ÖNEMLİLİK DERECEŚİ)
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									



Birim Risk Kayıt Formu

..... İLGİLİ BİRİM ADI

RİSK KAYIT FORMU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	RİSKE VERİLEN CEVAPLAR: MEVCUT KONTROLLER	ETKİ	OLASILIK	RİSKE VERİLECEK CEVAPLAR: YENİ / EK / KALDIRILAN KONTROLLER	RİSK HARİTASINDAKİ KONUMU (RENGİ)
1				Risk:					
				Sebeb:					
2				Risk:					
				Sebeb:					
3				Risk:					
				Sebeb:					
4				Risk:					
				Sebeb:					



Birim Konsolide Risk Raporu

..... İLGİLİ BİRİM ADI

KONSOLİDE RİSK RAPORU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	DURUM: MEVCUT RİSK PUANI VE RENGİ	RİSKİN SAHİBİ	AÇIKLAMALAR
1				Risk:			
				Sebe:			
2				Risk:			
				Sebe:			
3				Risk:			
				Sebe:			
4				Risk:			
				Sebe:			

	Yüksek Risk (7-10)
	Orta Düzey Risk (4-6)
	Düşük Risk (1-3)



Risk Türünün Tespit Edilmesine İlişkin Örnekler

Risk Türleri	
Stratejik Risk	<ul style="list-style-type: none"> • Bütçeleme ve performans • Dolandırıcılık ve hırsızlık • Yolsuzluk ve kötü yönetim • İtibar ve genel algı • Çalışanların sömürülmesi • İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması • Yasalara ve mevzuatlara uymamak • Hukuk davaları • Teknik altyapı yetersizliği • Yatırımların akıllıca yapılmaması • Taşınmazlardaki hasarlar
Yasal Risk	<ul style="list-style-type: none"> • Beklenmedik kanun değişiklikleri • Mevzuatlara uymada başarısızlık • Fikri mülkiyet hakkının kaybı • Vergi yapısındaki değişiklikler • Düzenleyici hükümlere riayetsizlik
Finansal Risk	<ul style="list-style-type: none"> • Döviz kurundaki dalgalanmalar • Faiz oranlarının değişkenliği • Yüksek enflasyon • Döner sermayenin yetersizliği • Projelere kaynak sağlayamama
Raporlama Riski	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuat gereği raporların ilgili yerlere verilmemesi • Kayıtların yanlış tutulması sonucu raporların hatalı olması • Raporların zamanında tamamlanmaması
Operasyonel Risk	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet koşullarının net olmaması • Personel sayısı • Uygun personel bulamama • Altyapı yetersizliği • Başarısız olay yönetimi • Hizmet kullanıcılarının beklentileri • Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme

Risk Etki Değerlendirme Skalası

DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Değeri toplamda 0 - 50 bin Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 50 bin - 1 milyon Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 1 milyon Türk Lirasını geçecek her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			
Yerel yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını minimum düzeyde etkileyecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını belli bir seviyede düşürecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal ve/veya uluslararası yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını derinden sarsacak olumsuz içerikli haberler.			
Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 1 - 2 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 2 - 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin en az 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			
Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek hafif yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek az sayıda orta ve/veya ağır derecede yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek çok sayıda ölüm ve/veya ağır yaralanmalar.			
Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmayacak ve planlanan projelerin küçük bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin bazı amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin belli bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin büyük çoğunluğunun başarısız olmasına neden olacak riskler.			



Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş veya çok özel koşullarda gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			
Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması			Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması			
Ortam gerçekleşmesi için uygun değil			Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması			

Risk Matrisi

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

1 Düşük Risk (Yeşil)

2 Orta Risk (Sarı)

3 Yüksek Risk (Kırmızı)

 <p>ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ</p>	<h3>Riske Cevap Verme Matrisi</h3>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

OLASILIK		
DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
RİSKİ YÖNET VE GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR.	GENİŞ KAPSAMLI RİSK YÖNETİMİ GEREKMEKTEDİR.
RİSKİ KABUL ET FAKAT RİSKLERİ GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİM FAALİYETLERİNE DEĞECEK DÜZEYDEDİR.	RİSKLER YÖNETİLMELİ VE GÖZETİM ALTINDA TUTULMALIDIR.
RİSKİ KABUL ET	RİSKLER GÖZETİM ALTINDA OLMAK KAYDIYLA KABUL EDİLEBİLİR.	ÖNEMLİ DERECEDE RİSK YÖNETİMİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR.

UNİVERSİTESİ

Risk İştahı

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kurumsal Yapı										
İş Sağlığı ve Güvenliği										
Eğitim –Öğretim Kalitesi										
Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi										
Toplumsal Hizmetlerinin Kalitesi										
Yönetimsel Kararlar										
Yasal Faktörler										
Operasyonel Faktörler										
Bilgi Güvenliğinin Sağlanamaması										
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi										
Varlık Yönetimi ve Finansal Konular										
İtibar ve Genel Algı										
Ar-Ge ve İnovasyon Fırsatları										
Yerel, Toplumsal ve Küresel İlişkiler										

Risk Kontrol Yöntemlerine İlişkin Örnekler

Risk Kontrol Yöntemleri	
Önleyici Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği • Varlıkların fiziksel olarak korunması • Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması • Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi • Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması • Ön mali kontrol işlemleri
Düzeltilici Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi • Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması • Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması • Garanti süresinin öngörülmesi
Yönlendirici Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması • Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları • Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri • Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri • Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları
Tespit Edici Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler • Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması • Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi



Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)

S.NO	BİRİM ADI	İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ	İLGİLİ STRATEJİK HEDEF	İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ	İLGİLİ FAALİYET	RİSKİN TANIMI	RİSKİN ETKİ TANIMI	RİSK KAYNAĞI (İÇ / DIŞ RİSK)	OLASILIK DEĞERİ (A)	ETKİ DEĞERİ (B)	ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C)= A*B	RİSKİN KONUMU (RENGİ)	RİSKİN TÜRÜ	RİSKLERİN MEVCUT DURUM İTİBARIYLA DEVAM EDİP ETMEDİĞİ (ÇÖZÜLDÜ / ÇÖZÜLMEDİ)	RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN YAPILAN İŞLEMLER	RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNERİLER	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASINDAN SORUMLU BİRİM/KURUM ADI	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASI İÇİN ÖNGÖRÜLEN SÜRE