


**T.C**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**



**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**  
**STRATEJİ BELGESİ**

	<b>KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE</b>	
	Yürürlük Tarihi	.../.../2020
	Revizyon No	01

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

#### **Amaç**

MADDE 1 – Bu yönergenin amacı; kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin; belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak; eğitim - öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte diğer yönetsel ve destek süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

#### **Kapsam**

MADDE 2 – Bu yönerge; Üniversite risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

#### **Dayanak**

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

#### **Tanımlar**

MADDE 4 – Bu Yönergede geçen;

**Üniversite:**Kocaeli Üniversitesini,

**Üst Yönetici:** Kocaeli Üniversitesi Rektörünü,

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

**Birim Yöneticisi:** Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlüklerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

**İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Rektör Yardımcıları, İdare Risk Koordinatörü, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Rektör tarafından görevlendirilen iki akademik üyenin katılımı ile en az 7 kişiden oluşan ve Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının, başkanlık ettiği kurulu,

**İdare Risk Koordinatörü:** Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanı,

**Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Fakültelerde Dekan Yardımcısını; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısını; Daire Başkanlıklarında Şube Müdürünü; Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini ve Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

**İç Kontrol Temsilcisi:** İç Kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış, akademik birimlerde; Fakülte Sekreteri, Enstitü Sekreteri, Yüksekokul Sekreteri, Meslek Yüksekokulu Sekreteri ile bir akademik unvanlı personeli; Araştırma Merkezlerinde, Müdür Yardımcısı ve merkezde görevli bir personeli; Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürleri ile birimde görevli bir personeli; Daire Başkanlıklarında en az biri Şube Müdürü olmak üzere görevli iki personeli,

**Birim Risk Yönetim Ekibi:** Birim Risk Koordinatörü ile en az bir iç kontrol temsilcisinin katılımı ile Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak 3 kişilik ekibi,

**Süreç Sorumlusu:** Rektörlük tarafından yapılan görev dağılımı doğrultusunda belirlenen konulara ilişkin süreçlerden sorumlu olan Rektör Yardımcısını,

**Alt Süreç Sorumlusu:** Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlüklerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

**İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi:** İç Kontrol ve Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yönetim bilgi sistemini,

**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,

**Doğal Risk Seviyesi:** Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

**Kalıntı Risk Seviyesi:** Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

**Risk İştahı:** Üniversitenin faaliyetlerini sürdürürken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur

görülebilmek olarak belirlediği risk seviyesini,

**Risk Türü:** Üniversite risk yönetimi modeli çerçevesinde; stratejik risk, finansal kayıp ve raporlama riski, yasal risk ve operasyonel risk olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,

**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,

**Kontrol Faaliyeti:** Risklerin Üniversitenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi ve Üniversite faaliyetlerinin yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

**Risk Eylem Planı:** Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerini,

**Dışsal Risk:** Üniversitenin kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği dış faktörlere - doğal afetler, siyaset ve ekonomide içi ve dış gelişmeler, kanun koyucuların alacakları kararlar gibi - dayalı riskleri,

**Süreç Hiyerarşisi:** Üniversitenin görev yetki ve sorumlulukları ile misyon ve vizyonu doğrultusunda fonksiyonlar dahilinde hazırlanan ana süreç, süreç, alt süreçten oluşan üçlü yapıyı, (Ek-14)

**Ana Süreç:** İdarenin sunduğu hizmette, iş süreçleri ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip en üst seviyedeki süreçleri, (yönetim süreci, temel süreç veya destek süreci)

**Süreç:** Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir.

**Alt Süreç:** Süreçleri oluşturan ve daha alt düzeyde işleyişi olan, iki veya daha çok süreci ilgilendiren faaliyetlerdir.

**İş Akış Şeması:** Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

**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,

ifade eder.

## Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 – Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
- b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- c) Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- d) Risk yönetim süreci Üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- e) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.
- f) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki kalıntı riskler altı aylık periyodlar halinde değerlendirilir.
- g) Üniversite Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
- h) 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.
- i) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.
- j) Üniversite, risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek tüm ana süreçler, süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.
- k) 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.
- l) 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- 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 faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir.
- b) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Süreç Sorumluları, Alt Süreç Sorumluları, Birim Risk Koordinatörleri, Birim Risk Yönetimi Ekipleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.
- c) Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Üniversitede çalışan tüm personel, EK-1 de yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

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

MADDE 7 - Rektör'ün görev 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) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Süreç Sorumluları vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- d) İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- e) 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 yönetiminin sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.
- g) Gerekli gördüğü hallerde İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder. İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile iç

denetim biriminden güvence alır.

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

MADDE 8 - İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Üniversitede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin kurumsal politikayı belirler.
- b) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.
- c) Birden fazla birimi ya da süreci ilgilendiren risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirler.
- d) Daha önce öngörülmeleyen risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.
- e) Yılda en az bir kez toplanarak Üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek risklerde gelinen durumu değerlendirir ve Rektöre raporlar.
- f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
- g) Risk yönetim sisteminin Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
- h) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.
- i) Üniversite risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.
- j) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.
- k) Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve bu yönergede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda; revize işlemlerini yapar. Revize edilen yönergenin bir örneğini 15 (Onbeş) gün içerisinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.

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

MADDE 9 - İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek, Üniversite Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

- c) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
- d) Birim risk Koordinatörü tarafından, fayda-maliyet analizleri neticesinde birim risk yönetimi ekibi ve birim yöneticisi tarafından eylem planlamama kararı verildiği bildirilen riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre bildirir.
- e) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.
- f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- g) 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.

### **Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları**

MADDE 10- Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- a) Rektör tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan görevli ve yetkili kılındıkları süreçlerin, Üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.
- b) Kendilerine bağlı bulunan alt süreçlere ilişkin risk yönetimi raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- c) Çeşitli sebeplerle süreçlerde değişiklik yapılmasının gerekli görülmesi halinde alt süreç sorumlularınca sürecin/süreçlerin hazırlanmasını/revize edilmesini sağlar, yapılan çalışmaları kontrol ederek onaylar.
- d) Sorumluluğundaki süreçleri, belirli periyotlarda alt süreç sorumluları ile değerlendirerek, süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.
- e) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin risklerden, birden fazla alt süreç sorumlusunun görev alanına giren süreçlere ilişkin olanların, yönetilmesi konusunda gerekli koordinasyonu sağlar.
- f) Diğer süreç sorumlularına bağlı süreçlerden, kendi sorumluluğundaki süreçler ile etkileşim halinde olan süreçlere ilişkin olarak, diğer süreç sorumluları ile görüşmeler yaparak koordinasyonu sağlar.
- g) Gerekliğinde, sorumluluğundaki süreçlerin sahibi olan birimlerin birim risk yönetimi ekiplerini, toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir.
- h) Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır.

- i) Sorumluluğundaki süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları Rektöre raporlar.
- j) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, mevcut süreç hiyerarşisi içerisinde yer almayan, ancak; Üniversitenin maddi ve itibarı açıdan kayıp ya da kazancına yol açacak büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışlarının makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Üniversite risk yönetimi politikaları çerçevesinde yönetilmesini sağlar. Söz konusu çalışmaları Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü ile paylaşır.
- k) Sorumluluğu altındaki süreçlerde; risk eylemi planmış olduğu halde, eylemlerin planlanan zamanda tamamlanmaması sebebiyle meydana gelen risklerle; kontrol faaliyeti uygulamaya alınmış olmakla birlikte, söz konusu kontrol faaliyetinin, görevlilerinin ihmalinden kaynaklanan bir sebeple çalıştırılmaması nedeniyle meydana gelen riskleri, Rektör'e raporlar.
- l) Sorumluluğundaki süreçlerle ilişkilendirilmiş, plan ve programlarda yer alan hedeflere ilişkin gerçekleşme bilgilerini değerlendirir ve hedeflerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

### **Alt Süreç Sorumlularının (Birim Yöneticilerinin) Görev ve Sorumlulukları**

#### **MADDE 11- Alt Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları**

- a) Kocaeli Üniversitesi Görev Tanımları ve Çalışma Usul ve Esasları ile görevli ve yetkili kılındıkları süreçleri yasal düzenlemelere ve günün şartlarına uygun olarak; etkin, ekonomik ve verimli şekilde yönetir.
- b) Üniversite risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.
- c) Birimindeki, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim Ekibi üyeleri ve İç Kontrol Temsilcilerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.
- d) Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetimi Ekibi ve İç Kontrol Temsilcilerinin çalışmalarını denetler, görev ve sorumluluklarının beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar.
- e) Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.
- f) Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.
- g) Alt süreçlerde görev alan kendisine bağlı görevlilerin iç kontrol ve risk yönetimi konusunda ve Üniversite Risk Yönetimi Politikaları hakkında makul seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar.

- h) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleme durumlarını takip eder, eylemlerin suresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.
- i) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını sure sorumlusunun onayına sunar.
- j) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken surelerin tespit edilmesini, söz konusu surelere ilişkin sure ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları sure sorumlusunun onayına sunar.
- k) Diğer alt sure sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları sure sorumlusuna bildirir.
- l) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.
- m) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere sure sorumlusuna raporlar.

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

MADDE 12 – Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- a) Birim çalışanlarını; riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir, birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder.
- b) Yeni tanımlanan risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını Birim Risk Yönetimi ekibi ile birlikte değerlendirir.
- c) Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirerek uygun bulması halinde Birim Yöneticisinin onayına sunar.
- d) Fayda ve maliyet analizleri neticesinde risk eylemi planlanmaması kararı verilen risk iştahının üzerindeki riskleri derhal İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- e) Belirlenmiş periyotlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt surelerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder.
- f) Belirlenen surelere ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleşme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- g) Alt surelerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımın eklenmesi gerekmesi halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yaparak Birim Yöneticisinin onayına sunar.
- h) Birden fazla birimi ilgilendiren alt sure revizesi ya da yeni sure oluşturulmasına ilişkin olarak yapılacak çalışmalara katılır.
- i) Birim alışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.
- j) Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerin biriminde uygulanmasını sağlar.

- k) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

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

MADDE 13 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlenmesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Mali süreçleri belirler, mali süreçlerin işleyişlerine ilişkin standartları oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin ilgili birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.
- d) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna belirli periyotlarda raporlar.
- e) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak Rektör Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar.
- f) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, yönerge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar.
- g) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

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

MADDE 14 - İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken 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 yapar.
- c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerine katkı verir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

#### Risk Belirlenmesi

MADDE 15- Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

- a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.
- b) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.
- c) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışlar üzerinde riskleri belirlerken EK-2 de yer alan sorulardan yararlanır.
- d) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Alt süreç ve süreç risklerinin analizinde EK-3 de yer alan sorulardan yararlanır.
- e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelerle yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirliklidir.
- f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaç kullanılır.
- g) 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.
- h) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

## **Risk Türünün Tespit Edilmesi**

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

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

## **Risklerin Değerlendirilmesi**

Madde 17 - Belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla Üniversiteye etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilir ve önceliklendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- a) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.
- b) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.
- c) Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak (çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük 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 Etki (EK-4) ve Olasılık (EK-5) 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 – Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı EK-6’da örneği yer alan tablolardır.

- a) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.
- b) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.
- c) Risk Matrislerinde çok yüksekte çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; koyu kırmızı, açık kırmızı, sarı, açık yeşil ve koyu yeşil olmak üzere 5 renk kullanılır.
- d) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre EK-7’de yer alan Risk Seviye Tanımları Tablosuna uygun olarak belirlenir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

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

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

MADDE 19- Risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir. Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

- a) Risklere; kabul etme, azaltma, paylaşma veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.
- b) Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak EK-8’ de yer alan kriterlere göre belirlenir.
- c) Risk iştahı doğrultusunda temel olarak kalıntı risklerin kabul edilebileceği seviyeler konu bazında EK-9’da belirmiştir. Söz konusu konularda kalıntı riski belirtilen seviyenin üzerindeki risklerin riske cevap verme yöntemlerinden biri ya da bir kaçı ile yönetilmesi zorunludur.
- d) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.
- e) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar

değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

### **Risk Kontrol Yöntemleri**

MADDE 20- Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

- a) Kontroller, Üniversitenin her türlü plan ve programı ile mali ve mali olmayan tüm iş ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle Üniversitenin her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- b) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.
- c) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.
- d) Kontroller; kontrolün işlevi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Her bir kontrol EK-10'da yer alan kriterler doğrultusunda sınıflandırılarak kayıt edilir.
- e) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.
- f) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.
- g) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç; organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.
- h) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.
- i) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

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

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 21- (a) Üniversite İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(b) İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi, söz konusu sürecin temel bilgi yönetimi aracı olmakla birlikte; Üniversitenin süreçleri ile ilişkili olan, kurum içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel veriyi üreten veya depolayan yönetim bilgi sistemleri Risk Yönetimi Sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.

MADDE 22- İç Kontrol ve Risk Yönetimine ilişkin bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminin kullanımında aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

- a) Kurum ve birim teşkilat şemaları fonksiyonel yapıyı gösterecek şekilde İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminde yer alır ve meydana gelen değişiklikler sistem üzerine derhal kayıt edilir.
- b) Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer alır.
- c) Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanır.
- d) Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde kurumsal amaç ile hedeflerle süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinde güncel halde tutulur.
- e) Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.
- f) İş akışlarda meydana gelecek değişiklikler, görevli personellerce sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir.

#### İzleme ve Raporlama Süreci

MADDE 23- 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.

MADDE 24- Üniversite Risk Yönetimi Süreci, bu yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk Yönetimi sürecine ilişkin olarak; raporlama şekli, raporlama periyodları, raporlamanın kim tarafından ve hangi mercilere yapılacağı gibi hususlar EK-11'deki Risk Yönetimi Raporları Tablosunda yer almaktadır.

MADDE 25- Üniversite Risk Yönetimi Politikası gereğince risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, EK-11'de yer alan düzenli raporlamaların yanı sıra, sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür,

- a) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zaafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- b) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Yöneticisine iletir.
- c) Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Risk Yönetimi Ekibi ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sorumlusuna iletilir ve süreç sorumlusu tarafından onaylanır.
- d) Sistem üzerine kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı ilgili Süreç Sorumlusuna, Idare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.
- e) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir (EK-12/13).

### **Hüküm Bulunmayan Haller**

MADDE 26 – (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

### **Yürürlük**

MADDE 27– Bu yönerge Kocaeli Üniversitesi Rektörü tarafından 16/12/2020 tarihinde onaylanmış olup bu tarihten itibaren yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

MADDE 28 – Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

**EKLER:**

EK – 1) Risk Yönetimi Organizasyon Şeması

EK – 2) İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 3) Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 4) Etki Değerlendirme Skalası

EK – 5) Olasılık Değerlendirme Skalası

EK – 6) Risk Matrisi

EK – 7) Risk Seviye Tanımları Tablosu

EK – 8) Riske Cevap Verme Tercihleri Tablosu

EK – 9) Risk İştahı Tablosu

EK – 10) Kontrol Tanımları Tablosu

EK – 11) Risk Yönetimi Raporları

(11- A) Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu

(11- B) Üniversite Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu

(11- C) Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor

(11- D) Kalıntı Risk Raporu

(11- E) Birim Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu

(11- F) Birim Risk Yönetimi Süreci Yıllık Değerlendirme Formu

(11- G) Üniversite Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu

(11- H) Üniversite Risk Yönetimi Süreci Yıllık Değerlendirme Formu

(11- I) Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu

EK – 12) Risk ve Kontrol İzleme Tablosu

EK – 13) Risk Eylem Planı İzleme Tablosu

EK – 14) Üniversite Süreç Hiyerarşisi



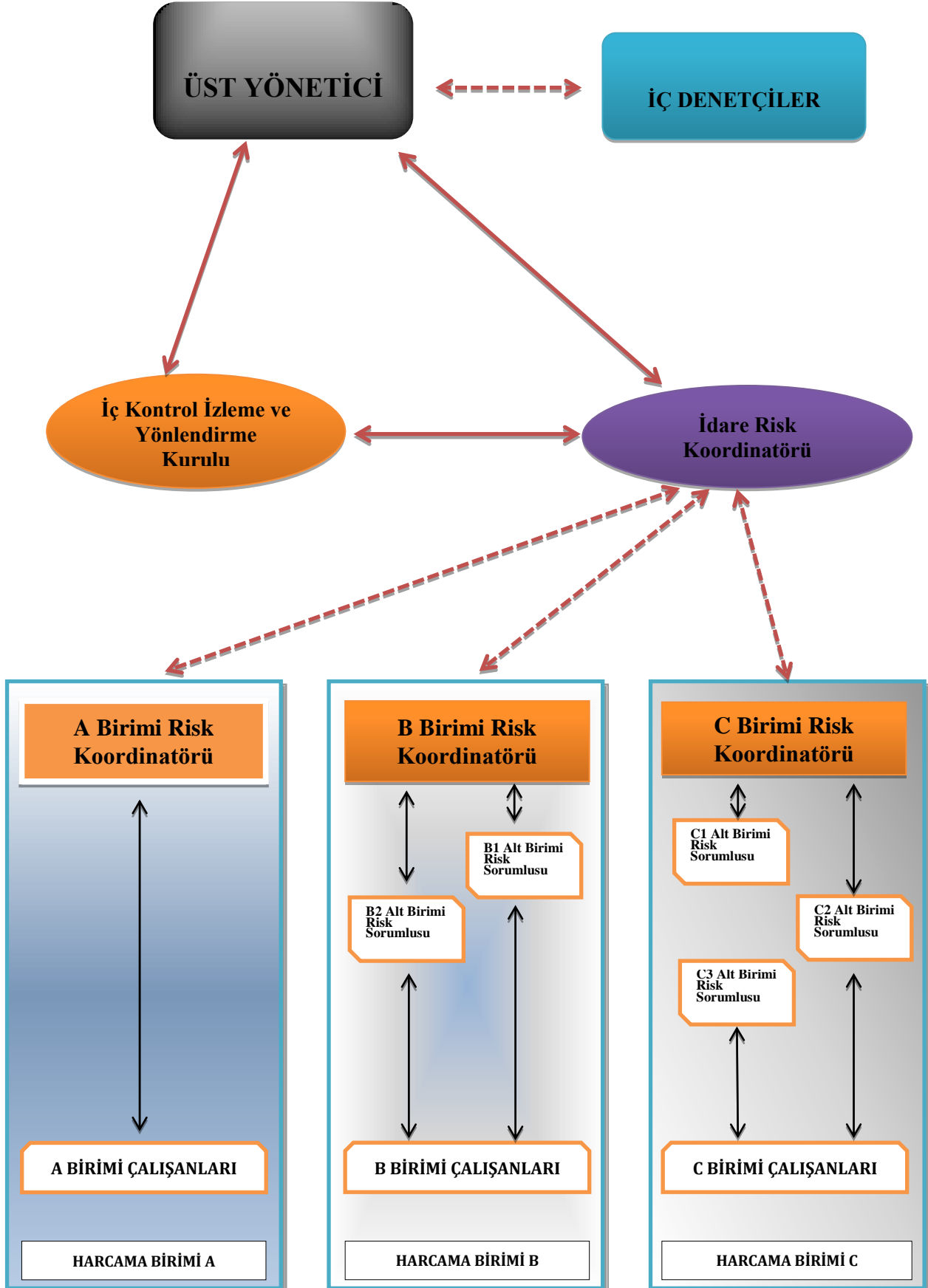
# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Üniversite Risk Yönetimi Organizasyon Şeması

SIRASI

1





## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ


ADI

İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

SIRASI

2

	<b>SORULAR</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>
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 adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
11.1	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11.2	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
12.1	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12.2	Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
17.1	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
	SIRASI	3

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 mani 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?



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Etki Değerlendirme Skalası
SIRASI	4

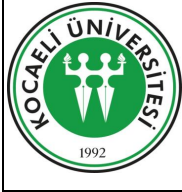
Kategori	Potansiyel Kayıp	İçerik
<b>Çok Yüksek</b> (5)	<b>Potansiyel Kayıp &gt; 1.000.000</b>	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
		Doğal nedenlere dayanmayan personel ve öğrenci ölümü.
		Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
<b>Yüksek</b> (4)	<b>Potansiyel Kayıp &gt; 200.000 &lt; 1.000.000</b>	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesi Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.
		Çalışan veya öğrenci sakatlanması.
		Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
<b>Orta</b> (3)	<b>Potansiyel Kayıp &gt; 50.000 ve &lt; 200.000</b>	Riskin gerçekleşmesi, personel, öğrenci ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
		Çalışanların veya öğrencilerin tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar.
		Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
<b>Düşük</b> (2)	<b>Potansiyel Kayıp &gt; 5.000. ve &lt; 50.000</b>	Riskin gerçekleşmesi, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
		İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.
		Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
<b>Çok Düşük</b> (1)	<b>Potansiyel Kayıp &lt; 5.000</b>	Riskin gerçekleşmesinin, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
		Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.
		Çalışana veya öğrenciye zarar gelmesi söz konusu değildir.
		Medyaya yansımaz.
		Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Olasılık Değerlendirme Skalası
SIRASI	5

<b>Çok Yüksek (5)</b>	<b>(1 Yıl)</b>	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
		Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.
<b>Yüksek (4)</b>	<b>(1-2 Yıl)</b>	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
		Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.
<b>Orta (3)</b>	<b>(2-5 Yıl)</b>	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
		Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir.
<b>Düşük (2)</b>	<b>(5-10 Yıl)</b>	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
		Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür.
<b>Çok Düşük (1)</b>	<b>(10-50 Yıl)</b>	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
		Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI Risk Matrisi

SIRASI 6

ETKİ	Çok Yüksek	5	5	10	15	20	25
	Yüksek	4	4	8	12	16	20
	Orta	3	3	6	9	12	15
	Düşük	2	2	4	6	8	10
	Çok Düşük	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
		Çok Düşük (Nadir)	Düşük (Muhtemelen)	Orta (Mümkün)	Yüksek (Büyük Olasılık)	Çok Yüksek (Kesinlikle)	
OLASILIK							

Çok Yüksek	
Yüksek	
Orta	
Düşük	
Çok Düşük	



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Risk Seviye Tanımları Tablosu
SIRASI	7

ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(ExO)
Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	25
Çok Yüksek	5	Yüksek	4	Çok Yüksek	20
Çok Yüksek	5	Orta	3	Çok Yüksek	15
Çok Yüksek	5	Düşük	2	Yüksek	10
Çok Yüksek	5	Çok Düşük	1	Yüksek	5
Yüksek	4	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	20
Yüksek	4	Yüksek	4	Yüksek	16
Yüksek	4	Orta	3	Yüksek	12
Yüksek	4	Düşük	2	Orta	8
Yüksek	4	Çok Düşük	1	Orta	4
Orta	3	Çok Yüksek	5	Yüksek	15
Orta	3	Yüksek	4	Yüksek	12
Orta	3	Orta	3	Orta	9
Orta	3	Düşük	2	Orta	6
Orta	3	Çok Düşük	1	Düşük	3
Düşük	2	Çok Yüksek	5	Orta	10
Düşük	2	Yüksek	4	Orta	8
Düşük	2	Orta	3	Orta	6
Düşük	2	Düşük	2	Düşük	4
Düşük	2	Çok Düşük	1	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Yüksek	5	Orta	5
Çok düşük	1	Yüksek	4	Düşük	4
Çok düşük	1	Orta	3	Düşük	3
Çok düşük	1	Düşük	2	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Düşük	1	Çok Düşük	1



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKI

ADI

Kalıntı Risk Matrisi Üzerinde Riske Cevap Verme Tercihleri Tablosu

SIRASI

8

RİSK İYAHINA GÖRE ETKİLİLİK KRİTERLERİ	E T K İ		E T K İ	Çok Yüksek	5	5	10	15	20	25	İzle																																
	Yüksek											Yüksek	4	4	8	12	16	20	KABUL ET																								
	Orta																			Orta	3	3	6	9	12	15	KONTROL ET (AZALT)																
	Düşük																											Düşük	2	2	4	6	8	10	KAÇIN								
	Çok Düşük																																			Çok Düşük	1	1	2	3	4	5	TRANSFER ET
* Birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektirir. * Mevzuattan kaynaklanan çok önemli sorumluluklar * Kritik düzeyde itibar kaybı yaratır * Doğal nedenlere dayanmayan personel ölümü * Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak	>1.000.000 TL																																										
* Üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. * Mevzuattan kaynaklanan önemli sorumluluklar * Önemli seviyede itibar kaybı yaratır * Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak * Bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olur	>200.000 TL ve <1.000.000 TL																																										
* Öğrenci, personel ve orta düzey yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. * Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar * Kurumun itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır * Çalışan veya öğrencinin tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar * Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak	>50.000 TL ve <250.000 TL																																										
* Personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. * Mevzuattan kaynaklanan sınırlı ölçüde sorumluluklar * Kurumun itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır * İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar * Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak * Bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir	>5.000 TL ve <50.000 TL																																										
* Personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur. * Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde etkisi yoktur. * Kurumun itibarı üzerinde hiçbir etkisi olmaz. * Medyaya yansımamakta. * Faaliyetler üzerinde bir etkisi yoktur	<5.000 TL																																										

Çok Yüksek	
Yüksek	
Orta	
Düşük	
Çok Düşük	

RİSK İYAHINA GÖRE OLASILIK KRİTERLERİ	OLASILIK				
	10-50 YIL	5-10 YIL	2-5 YIL	1-2 YIL	1 YIL
* Gerçekleşmesi söz konusu değil * Çok istisnai durumlarda meydana gelebilir	* Çok özel koşullar altında söz konusu olabilir * Benzer kurum/bölüm/sürelerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir * Ortam gerçekleşmesi için uygun değil	* Ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir * Benzer kurum / bölüm / sürelerde gerçekleşti. * Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. * İhtimali orta derecededir.	* Bir çok kez gerçekleşti * Benzer kurum / bölüm / sürelerde gerçekleşti * Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun * Meydana gelme ihtimali yüksektir	* Bir çok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor * Neredeyse kesin	



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI Risk İştahı Tablosu

SIRASI 9

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kampüs Güvenliği	✓				
İş Sağlığı ve Güvenliği	✓				
IT Sistemleri Güvenliği	✓				
Etik Kurallar		✓			
Eğitim Öğretim Kalitesi			✓		
Varlık Yönetimi ve Finansal Konular		✓			
Öğrenci ve Personel Bilgilerinin Güvenliği		✓			
Mevzuata Uyum		✓			
Yönetimsel Kararlar			✓		
Operasyonel Hatalar		✓			
Ar-Ge ve İnovasyon Fırsatları				✓	
Kalite ve Verimlilik Arttırıcı Yeni Uygulamalar				✓	
Toplumsal Destek ve Sosyal Sorumluluk				✓	
Yerel Toplumsal ve Küresel İlişkiler				✓	



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Kontrol Tanımları Tablosu
SIRASI	10

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

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

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



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Risk Yönetimi Raporları

SIRASI


11

Raporun					Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulacağı Mercii	
Periyodu	Zamanı	Adı	İçeriği	Formatı		Gereği	Bilgi
3 aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İlk Hafta	Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu	Birimin sorumluluğundaki risk eylem planlarının gerçekleşme durumları raporlanır.	(11-A)	Birim Risk Koordinatörü	İdare Risk Koordinatörü	Süreç Sorumlusu Alt Süreç Sorumlusu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
3 aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İkinci Hafta	Üniversite Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu	Risk eylem planlarının gerçekleşme durumları konsolide edilerek raporlanır.	(11-B)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
3 aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İkinci Hafta	Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor	3 aylık dönem içinde yeni tanımlanarak sisteme kayıt edilen riskler ile risklere ilişkin kontrol faaliyetleri ve risk eylem planları sayısal olarak, kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tespit edilen yeni tanımlanan riskler ise ayrıca ifadesel olarak raporlanır.	(11-C)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
3 Aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İkinci Hafta	Finansal Risklere İlişkin Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu	Orta, yüksek ve çok yüksek seviyedeki finansal riskler için öngörülen eylem planlarının gerçekleşme düzeyleri raporlanır.	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Rektör	
3 Aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İkinci Hafta	Finansal Risk Değişim Raporu	Mali konulara ilişkin olarak tespit edilen yeni tehditler, etki ve/veya olasılık seviyeleri değişen riskler ile kontrol zaafiyetleri nedeniyle meydana gelen riskler raporlanır.	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
3 Aylık	Nisan/Temmuz/Ekim İkinci Hafta	Dönem Performans Raporu	Döneme ilişkin Performans Programı hedef gerçekleştirmeleri raporlanır.	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Süreç Sorumluları

Raporun					Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulacağı Mercı	
Periyodu	Zamanı	Adı	İçeriği	Formatı		Gereği	Bilgi
6 Aylık	Haziran/Ocak Son Hafta	Kalıntı Risk Raporu	Kalıntı risk düzeylerinde meydana gelen değişimler Kalıntı Risk Matrisleri ile raporlanır. Raporda ayrıca yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler ile stratejik risklerdeki değişimlere ilişkin açıklama ve değerlendirmelere yer verilir.	(11-D)	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Rektör	Süreç Sorumluları
Yıllık	Aralık Ayı sonu	Birim Yıllık Risk Değerlendirme Raporu	* Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleşme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Risk yönetim sürecinin birimin faaliyetlerine katkısı vb bilgilere yer verilir.	(11-A / 11-E / 11-F)	Birim Risk Koordinatörü	İdare Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Raporun					Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulacağı Mercı	
Periyodu	Zamanı	Adı	İçeriği	Formatı		Gereği	Bilgi
Yıllık	Ocak ayının ikinci haftası	Üniversite Yıllık Risk Değerlendirme Raporu	* Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleştirme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Üniversite risk yönetimi süreci hakkında genel değerlendirmeler vb bilgilere yer verilir.	(11-B / 11-G / 11-H / Kalıntı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Yıllık	Ocak ayının ilk haftası	Yıllık Performans Raporu	Stratejik Plan ve Performans Programı hedeflerine ilişkin birim bazında gerçekleştirme bilgileri raporlanır	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
Yıllık	Ocak ayının ilk haftası	Performans Programı hedef ve faaliyetleri	Yılı Performans Programına ilişkin hedef ve faaliyetler raporlanır.	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
Yıllık	Ocak ayının ilk haftası	Yıllık Finansal Risk Raporu	Mali konulara ilişkin olarak yıl içinde tespit edilen yeni tehditler, etki ve/veya olasılık seviyeleri değişen riskler ile kontrol zaafiyetleri nedeniyle meydana gelen riskler ve söz konusu risklere ilişkin değerlendirmeler raporlanır.	-	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu	

Raporun				Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulacağı Mercii	
Zamanı	Adı	İçeriği	Formatı		Gereği	Bilgi
Ocak ayının son haftası	Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hedef gerçekleştirmeleri ve paydaş analizi çalışmaları ve yıllık değerlendirme raporları sonuçlarına göre kontrol zaafiyeti tespit edilen ve/veya iyileştirilmesi kararı alınan süreçler,</li> <li>* Yılı performans hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen riskler ve planlanan kontroller,</li> <li>* Yılı performans programında yer alan büyük projelere ilişkin riskler ve planlanan kontroller,</li> <li>* Doğal ve kalıntı risk kontrol matrisleri,</li> <li>* Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler ile risklere ilişkin kontrol faaliyetleri ve eylem planları vb içeren rapor hazırlanır.</li> </ul>	(11-I / 11-İ / 11-B / 11-G / 11-H/ Kalıntı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi)	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Rektör	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Süreç Sorumluları Alt Süreç Sorumluları

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu
	SIRASI	11-A

**Birim Adı:**

**Değerlendirme**

**Yılı:**

1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları					
1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

3) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

3) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2)		Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler					
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
1					*Gerekçesi		
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
2					*Gerekçesi		

\* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gerekçe yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

**Birim Risk Koordinatörü**

Adı Soyadı  
İmza

**Birim Yöneticisi**

Adı Soyadı  
İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Üniversite Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu
SIRASI	11-B

Değerlendirme Dönemi :

1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları					
1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam


3) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

3) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler								
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu			
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi	
1					*Gerekçesi			
2					*Gerekçesi			
5					*Gerekçesi			

\* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gerekçe yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

İdare Risk Koordinatörü  
Adı Soyadı  
İmza

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor
	SIRASI	11-C

**Değerlendirme Dönemi :**

1)	Dönem İçinde Tanımlanan Risk Sayısı					
Risk Sayısı	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK	TOPLAM


2)	Dönem İçinde Tanımlanan Kontroller ve Risk Eylem Planları	
Kontrol Faaliyeti Sayısı		Risk eylem Planı Sayısı

3)	Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler		
1)	Dönem İçinden Tanımlanan Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler		
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	
2)	Dönem İçinde Tanımlanan Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler		
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

**İdare Risk Koordinatörü**

Adı Soyadı

İmza

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Kalıntı Risk Raporu
	SIRASI	11-D

Değerlendirme  
Dönemi :

1)	Kalıntı Risk Matrisi

2)	Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin bilgiler					
DÖNEMİ		KALINTI RİSK SAYISI				
		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
...YILI	1.DÖNEM					
	2.DÖNEM					

3)	Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler			
1) Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler				
Risk Tanımı		Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
		Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	
2) Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler				
Risk Tanımı		Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
		Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

3) Stratejik Risklere İlişkin Bilgiler				
Risk Seviyesi	Risk Tanımı	Kontrol Yönetimi		İlişkili Olduğu Süreç
		Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

**İzleme ve yönlendirme Kurulu**

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı - Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı - Ünvanı  
İmza

Başkan  
Adı Soyadı - Ünvanı  
İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Birim Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu

SIRASI

11-E

**Birim Adı:**

**Değerlendirme Yılı :**

1)	Süreç ve Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi

2)	Süreçlere İlişkin Bilgiler						
Sürecin türü			Değişiklik Türü			Sürecin Adı	Değişiklik Gerekçesi
Süreç	Alt süreç	İş akışı	Ekleme	Çıkarma	Revize		

3)	Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin bilgiler					
YILI	KALINTI RİSK SAYISI					
	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK	TOPLAM
(t-1)						
(t)						

4)	Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler		
1)	Çok Yüksek Seviyedeki Riskler İlişkin Bilgiler		
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	
2)	Yüksek Seviyedeki Riskler İlişkin Bilgiler		
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

**Birim Risk Koordinatörü**


Adı Soyadı

İmza

**Birim Yöneticisi**

Adı Soyadı

İmza

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Birim Risk Yönetimi Süreci Yıllık Değerlendirme Formu
	SIRASI	11-F

**Birim Adı** :  
**Değerlendirme Yılı** :

1) Birim Risk Yönetimi Süreci Genel Değerlendirme Anketi				
Sıra No	İfadeler	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları mevcuttur.			
2	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları günceldir.			
3	Birim faaliyetleri iş akışlara uygun olarak yürütülür.			
4	Birimdeki tüm görevliler risk yönetimi ile ilgili sorumluluklarının farkındadır			
5	Birim süreçleri için belirlenmiş bütün kontroller eksiksiz uygulanmaktadır.			
6	Süreç sorumluları süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
7	Birim yöneticileri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
8	Üniversite risk yönetimi uygulamaları birim faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi konusunda katkı sağlamaktadır.			

2) Risk Yönetimi Sürecinin Birim Faaliyetlerine Sağladığı Katkılar

**3) Birimin Risk Yönetimi Konusundaki Güçlü ve Zayıf Yönleri**

<b>Sıra No</b>	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

**Birim Risk Koordinatörü**

Adı Soyadı

İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Üniversite Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu
SIRASI	11-G

Değerlendirme Yılı :

1)	<b>Süreç ve Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi</b>

2)	<b>Süreçlere İlişkin Bilgiler</b>						
Sürecin türü			Değişiklik Türü			Sürecin Adı	Değişiklik Gereçesi
Süreç	Alt süreç	İş akışı	Ekleme	Çıkarma	Revize		

3)	Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin bilgiler						
YILI	KALINTI RİSK SAYISI						
	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK	TOPLAM	
(t-1)							
(t)							

4)	Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler			
1)	Çok Yüksek Seviyedeki Riskler İlişkin Bilgiler			
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç	
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları		
2)	Yüksek Seviyedeki Riskler İlişkin Bilgiler			
Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç	
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları		

**İdare Koordinatörü**  
Adı Soyadı  
İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI	Üniversite Risk Yönetimi Süreci Yıllık Değerlendirme Formu
SIRASI	11-H

Değerlendirme Yılı :

1) Risk Yönetimi Süreci Genel Değerlendirme Anketi				
Sıra No	İfadeler	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları mevcuttur.			
2	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları günceldir.			
3	Birim faaliyetleri iş akışlara uygun olarak yürütülür.			
4	Birimdeki tüm görevliler risk yönetimi ile ilgili sorumluluklarının farkındadır			
5	Birim süreçleri için belirlenmiş bütün kontroller eksiksiz uygulanmaktadır.			
6	Süreç sorumluları süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
7	Birim yöneticileri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
8	Üniversite risk yönetimi uygulamaları birim faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi konusunda katkı sağlamaktadır.			

2) Birim Bazında Genel Değerlendirme Anketi Sonuçları				

3)	<b>Risk Yönetimi Sürecinin Üniversite Faaliyetlerine Sağladığı Katkılar</b>

4)	<b>Üniversitenin Risk Yönetimi Konusundaki Güçlü ve Zayıf Yönleri</b>	
Sıra No	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

**İdare Risk Koordinatörü**

Adı Soyadı

İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu

SIRASI

11-I

**Değerlendirme Yılı :**

1) Kontrol Zaafiyeti Tespit Edilen Süreçler ve İyileştirme Planları								
Süreç Türü			Süreç/Alt Süreç Adı	SÜREÇ SORUMLULARI		Sorunun Tanımı	Öngörülen İyileştirme Planı	İyileştirme Çalışmasından Sorumlu Birim/Kişi
Süreç	Alt Süreç	İş Akışı		Süreç Sorumlusu	Alt Süreç Sorumlusu			

2) Yılı Performans Hedeflerine İlişkin Olarak Tespit Edilen Yeni Riskler ve Risklere Yönelik Kontroller																		
Performans Programı Kodu				Riskin Tanımı	Doğal Risk Seviyesi				Kalıntı Risk Seviyesi					Öngörülen Kontrol Yöntemi		Risk ve Kontrol Sorumluları		
S.A.	S.H.	P.H.	P.F.		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Kontrol Faaliyeti	Risk Eylem Planı	Süreç Sorumlusu	Alt Süreç Sorumlusu

### İzleme ve Yönlendirme Kurulu

Başkan  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza

Üye  
Adı Soyadı-Ünvanı  
İmza



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI Risk ve Kontrol İzleme Tablosu

SIRASI 12

Risk Tanımı	Risk Türü	Anasüreç	Süreç	Altsüreç	Süreç Sahibi Birimler	Doğal Riskler			Kalıntı Riskler			Risk İştahına Göre Durumu
						Etkisi	Olasılık	Seviye	Etkisi	Olasılık	Seviye	
	Kontrol No	Kontrol Tanımı				Kontrol Sorumlusu			Kontrol Türü			
									İşlevsel Ayrım	Otomasyon Seviyesi	Önem Derecesi	



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Risk Eylem Planı İzleme Tablosu

SIRASI

13

Anasüreç	Süreç	Altsüreç	Risk		Risk Eylem Planı	Sorumlu Birim	Gerekli Kaynak	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Önem Derecesi	Mevcut Durum
			No	Tanımı							



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ

ADI

Üniversite Süreç Hiyerarşisi

SIRASI

14

### Üniversite Süreç Hiyerarşisi Modeli



Ana Süreç No	Ana Süreç Adı	Ana Sürece Bağlı Süreç ve Alt Süreç Sayısı	
		Süreç Sayısı	Alt Süreç Sayısı
1	Dış İlişkilerin Yönetimi Süreci	Süreç Sayısı	2
		Alt Süreç Sayısı	17
2	Bölgesel Kalkınmanın Desteklenmesi Süreci	Süreç Sayısı	2
		Alt Süreç Sayısı	5
3	Stratejik Planın Amaç ve Hedefler Düzeyinde İzlenmesi Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	5
4	KOÜ Araştırma Uygulama	Süreç Sayısı	2
		Alt Süreç Sayısı	7
5	Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	115
6	Akademik ve Bilimsel Araştırmalar Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	26
7	Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	35
8	Destek Hizmetlerinin Yönetimi Süreci	Süreç Sayısı	6
		Alt Süreç Sayısı	30
9	İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Süreci	Süreç Sayısı	7
		Alt Süreç Sayısı	104
10	Kültürel ve Sosyal Hizmetler Süreci	Süreç Sayısı	3
		Alt Süreç Sayısı	10
11	Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	55
12	Fiziksel Kaynakların Yönetimi Süreci	Süreç Sayısı	3
		Alt Süreç Sayısı	25
13	Finansal Kaynakların Yönetimi Süreci	Süreç Sayısı	5
		Alt Süreç Sayısı	55
<b>TOPLAM</b>		<b>SÜREÇ SAYISI</b>	<b>55</b>
		<b>ALT SÜREÇ</b>	<b>489</b>