



**BURSA ULUDAĞ
ÜNİVERSİTESİ**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİ BELGESİ**

Versiyon.1

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel Yaklaşım

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu belgenin amacı; kurumumuzun stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek tüm risklerin; tanımlanması, belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu belge; Üniversite risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlenmesine 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) Akış Şeması: Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve detay süreçleri oluşturan işlem adımlarını,

b) Alt Süreç Sorumlusu: Bursa Uludağ Üniversitesi Görev Tanımları ve Çalışma Usul ve Esasları doğrultusunda belirlenen birim yöneticisini,

c) Ana Süreç Sorumlusu: Mevcut mevzuatta belirlenen kişi veya birim yöneticisini, mevzuatta belirlenmeyen süreçlerde bağlı bulunulan temel süreç sorumlusu tarafından belirlenen birim yöneticisini,

ç) Birim: Üniversitenin İdari ve akademik birimlerini,

d) Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcisi: İç kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış akademik birimlerde bir akademik unvanlı personel

ile Fakülte Sekreteri, Enstitü Sekreteri, Yüksekokul Sekreteri, Meslek Yüksekokulu Sekreteri; 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,

e) 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,

f) Doğal Risk Seviyesi: Riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

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

ğ) İç Kontrol Çalışma Ekibi: Akademik ve idari birimlerde oluşturulan, birim iç kontrol ve risk temsilcilerinin de bulunduğu en az 3 kişiden oluşan ekibi,

h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Rektör, Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından biri, İç Kontrol Koordinatörü, Enstitü Müdürleri, Fakülte Dekanları, Yüksekokul Müdürleri, Meslek Yüksekokulu Müdürleri, Merkez Müdürleri, Başhekim, Hukuk Müşaviri, Döner Sermaye İşletme Müdürü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürleri, Koordinatörlüklerin Birim Koordinatörleri, Üniversite Genel Sekreteri ve Daire Başkanlarından oluşan Kurulu,

ı) İç Kontrol Otomasyonu: İç kontrol sistemi faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla oluşturulan yönetim bilgi sistemini,

i) İdare Risk Koordinatörü: İç Kontrol Koordinatörünü,

j) İzleme: Risk kontrolünün performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla sürekli yapılan gözlem ve denetimi,

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

l) Kontrol Faaliyeti: Risklerin Üniversitenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

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

n) Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşum/durumları,

o) Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde kontrol edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelendirmeyi,

ö) Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek ya da yaşanmış etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayları,

p) Risk Derecelendirme: Risklerin, sahip oldukları etki, olasılık ve muhtemel sonuçlarına göre sınıflandırılmasını,

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

s) Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini,

ş) Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay ve durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

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

u) Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesini,

ü) Üst Yönetici: Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörünü,

ifade eder.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı

MADDE 5 – (1) Bursa Uludağ Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı aşağıda belirtilmiştir.

a) Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, üniversitenin idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilecek, üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, iç ve dış

paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, 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) Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.

ç) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

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

e) Her birim kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit eder ve kayıt altına alır.

f) Üst yönetim, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.

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

ğ) Risk yönetim süreci Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir.

h) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklerin neden ve sonuçları belgelenir, risk için hazırlanan planlar güncellenir.

ı) Üniversitenin 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) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetim süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere üniversitenin diğer süreçlerine entegre edilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev Yetki ve Sorumluluklar

Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 6 - Rektörün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkilidir.

b) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar.

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

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

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

e) Risk yönetimi sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

f) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda birim yöneticileri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından güvence alır.

g) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

ğ) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

h) Stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

ı) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları

MADDE 7- (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır.

a) Üniversitede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin politikayı belirler.

b) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.

c) Stratejik riskler ile yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.

ç) Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirler.

d) Daha önce öngörülmemiş risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.

e) Denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.

f) Risk yönetim sisteminin Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.

g) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.

ğ) Üniversite risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.

h) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.

ı) Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve bu belgede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda revize işlemlerini yapar.

İdare risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 8 – (1) İdare risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcilerini toplantıya çağırır.

b) Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcileri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek, Üniversite Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcisi tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.

ç) Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcisi tarafından, fayda-maliyet analizleri neticesinde birim tarafından eylem planlamama kararı verildiği bildirilen riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre bildirir.

d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

e) İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcilerine geri bildirim sağlar ve Üniversite risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Ana süreç sorumlularının görev ve sorumlulukları

MADDE 9- (1) Ana süreç sorumlularının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Görevli ve yetkili kılındıkları ana 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.

ç) Sorumluluğundaki ana 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 çalışmalar yapılmasını sağlar.

d) Sorumluluğundaki ana süreçlere ilişkin risklerden, birden fazla alt süreç sorumlusunun görev alanına giren süreçlere ilişkin olanların, yönetilmesi konusunda gerekli koordinasyonu sağlar.

e) Gerekliğinde sorumluluğundaki alt süreçlerin sahibi olan birimlerin yöneticileri ile birim iç kontrol ve risk temsilcilerini toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir.

f) Sorumluluğundaki alt süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları idare risk koordinatörüne raporlar.

g) Sorumluluğu altındaki süreçlerde; risk eylemi planlamış 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, idare risk koordinatörüne raporlar.

ğ) Sorumluluğundaki ana 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 görev ve sorumlulukları

MADDE 10- (1) Alt süreç sorumlularının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Sorumlu oldukları 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) Birim İç Kontrol ve Risk Temsilcilerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.

ç) 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.

d) Yönetimindeki süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.

e) 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.

f) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleştirme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.

g) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını ana süreç sorumlusuna sunar.

ğ) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları ana süreç sorumlusuna sunar.

h) Diğer alt süreç sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları ana süreç sorumlusuna bildirir.

ı) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

i) Kalıntı risk seviyesi yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere ana süreç sorumlusuna raporlar.

Birim iç kontrol ve risk temsilcisinin görev ve sorumlulukları

MADDE 11– (1) Birim iç kontrol ve risk temsilcisinin görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birim çalışanlarını; iç kontrol faaliyetlerinin yanı sıra 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 süreç sorumluları ile birlikte değerlendirir.

c) Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirerek uygun bulması halinde alt süreç sorumlusuna sunar.

ç) Belirlenmiş periyotlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder.

d) Belirlenen sürelerle ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleştirme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

e) Alt süreçlerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımının eklenmesi gerekmesi halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yaparak alt süreç sorumlusuna sunar.

f) Birden fazla birimi ilgilendiren alt süreç revizesi ya da yeni süreç oluşturulmasına ilişkin olarak yapılacak çalışmalara katılır.

g) Birim çalışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.

ğ) Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerin biriminde uygulanmasını sağlar.

h) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, idare risk koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları

MADDE 12- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Kurumsal Risk Yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek idare risk koordinatörüne sunar.

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

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

ç) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

d) Mali süreçleri belirler, mali süreçlerin işleyişlerine ilişkin standartları oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin ilgili birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.

e) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak üst yönetici onayı 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) İdare risk koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

Çalışanların görev ve sorumlulukları

MADDE 13 – (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 konusundaki beyanlarını birim iç kontrol ve risk temsilcilerine gerekli kanıtlarla sunar.

İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri

MADDE 14- (1) İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, üst yöneticiye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Üniversitede risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin belirlenmesi

MADDE 15- (1) Kurumu olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır. Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk kataloğu oluşturmaktır. Bu risk kataloğu ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar.

(2) Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde temel süreçler, ana süreçler, alt süreçler ve detay süreçler düzeyinde tespit edilir.

b) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş akışlarından 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) Detay süreçler üzerinde riskler, süreçte görev yapan personel ve detay sürecin bağlı bulunduğu amiri ile birlikte birim iç kontrol ve risk temsilcileri tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir ve ölçülür.

ç) Ana süreçler; alt süreç sorumluları ile birlikte sürecin ilişkili olduğu stratejik amaç ve hedefler dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.

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

e) 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 kaçını kullanılır.

f) 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.

Risk kategorileri

MADDE 16 – (1) Ana risk kategorileri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

a) İç riskler: Birimin /kurumun GZFT (SWOT) analizi ile ortaya çıkan analizinden elde edilen bulgular kapsamında değerlendirici tarafından ortaya konulan ağırlıklı olarak kurumun yada birimin iç işleyişinden kaynaklanan risklerdir. Bu riskler kurum içi düzenleme ve kontrol faaliyetleri ile önlenebilen, etkisi ve olasılığı azaltılabilen ya da tamamen ortadan kaldırılabilen risklerdir.

b) Dış riskler: Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde kuruma ait evrak, belge ve sistemsal verilere ulaşamaması ve kurum faaliyetlerinin sekteye uğraması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.

(2) Alt risk kategorileri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

a) Stratejik Risk: Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Kurumun temel faaliyet alanı olan eğitim öğretim faaliyetleri başta olmak üzere stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyen risklerdir.

b) Operasyonel Risk: Kurumun/biriminde yürütülen günlük, haftalık ve aylık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen yada etkileyen risklerdir. Bu riskler kurumun /birimin faaliyetlerini doğru şekilde, doğru zamanda etkin ve verimli şekilde yürütülmesini etkileyen/etkileyecek risklerdir.

c) Finansal Risk: Kurumun/biriminin finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen ve/veya finansal ya da maddi kaynak israfı/kaybı oluşturan risklerdir. Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

ç) Yasal/Uyum Riski: Kamu kurumlarında yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması ve/veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.

d) İtibar Riski: Kurumun kamuoyundaki itibarı, prestiji ve imajı ile kuruma ilişkin olarak toplumda oluşan güven algısını sarsacak, vatandaş (öğrenci, veli, müşteri vb) memnuniyetini etkileyecek durumlar yaratan risklerdir. Kurum hakkındaki olumlu kanıyı, görüşü direkt olarak etkileyecek riskler bu kategoride yer alır. Ağırlıklı olarak dış paydaşlardan kaynaklanır.

e) Proje Riski: Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

Risklerin değerlendirilmesi

Madde 17 – (1) Belirlenen risklerin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir.

(2) Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır.

a) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder. Riskin etkisi 1 ile 10 arasında puanlanır. (1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arası yüksek etki değerine sahip risk olarak değerlendirilir.)

b) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Riskin olasılığı 1 ile 10 arasında puanlanır. (1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arası yüksek olasılığa sahip risk olarak değerlendirilir.)

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

ç) Risklerin etki ve olasılık dereceleri Üniversitemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen etki (EK-4) ve olasılık (EK-5) kategorilerinde yer alan kriterler dikkate alınarak belirlenir.

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

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

Risk matrisleri

MADDE 18- (1) Risk matrisi risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde kurumsal olarak oluşturulur. Oluşturulan Risk Matrisi EK-6'da yer almaktadır.

Riske cevap verme yönteminin belirlenmesine ilişkin hususlar

MADDE 19- (1) Tespit edilen ve Üniversitemiz risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın belirlenmesi ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir.

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

aa) Riski Kabul Etmek: Risk, risk iştahu içinde ise kabul edilir ve riski azaltmak için bir eylem öngörülmez. Bazı riskler için alınacak önlemlerden sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğu tespit edilebilir. Bu durumda risk bilinçli bir şekilde kabul edilebilir. Risk, etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla periyodik olarak izlenir.

bb) Riski Azaltmak: Risk seviyesinin ve/veya etkilerinin asgari düzeye indirgenmesi için yapılan kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesini içerir. Yüksek maliyet taşıyan kontrol yöntemleri veya diğer cevap verme yöntemlerinin mevcut olmadığı durumlarda, riskin gerçekteşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek için uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

cc) Riski Paylaşmak: Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

çç) Riskten Kaçımak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse faaliyete son vermek mümkündür.

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

c) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve 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- (1) Riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır.

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

b) 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.

c) 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. Kontrol faaliyetinin türünün seçiminde EK-7' de yer alan Kontrol Tanımları Tablosu esas alınır.

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

d) Mevcut risk Yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesinde EK -8 de yer alan Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu dikkate alınır.

e) Mevcut kontrollerin riskin seviyesini 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. Kalıntı risk hesaplama ve risk

eylem planı oluşturmada EK 9' da yer alan Artık Risk ve Risk Eylem Planları Tablosu dikkate alınır.

f) 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.

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

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

Bilgi ve iletişim süreci

MADDE 21- (1) Üniversite iç kontrol ve risk yönetimi sürecinde yapılan her çalışma iç kontrol otomasyonu üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(2) İç kontrol otomasyonu 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 yönetim sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.

İzleme süreci

MADDE 22- (1) Üniversite risk yönetimi yaklaşımımız gereğince, risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, birim yöneticileri ve birim iç kontrol ve risk temsilcileri risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumlarını her seviyedeki risk için sürekli izleme yapılarak değerlendirilir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 23– (1) Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

Yürürlük

MADDE 24– (1) Bu belge Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörü onayı ile onaylandığında yürürlüğe girer.

EKLER:

EK – 1 Üniversite Risk Yönetimi Süreç Adımları

EK – 2 İş Akışları Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

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

EK – 4 Etki Kategorileri

EK – 5 Olasılık Kategorileri

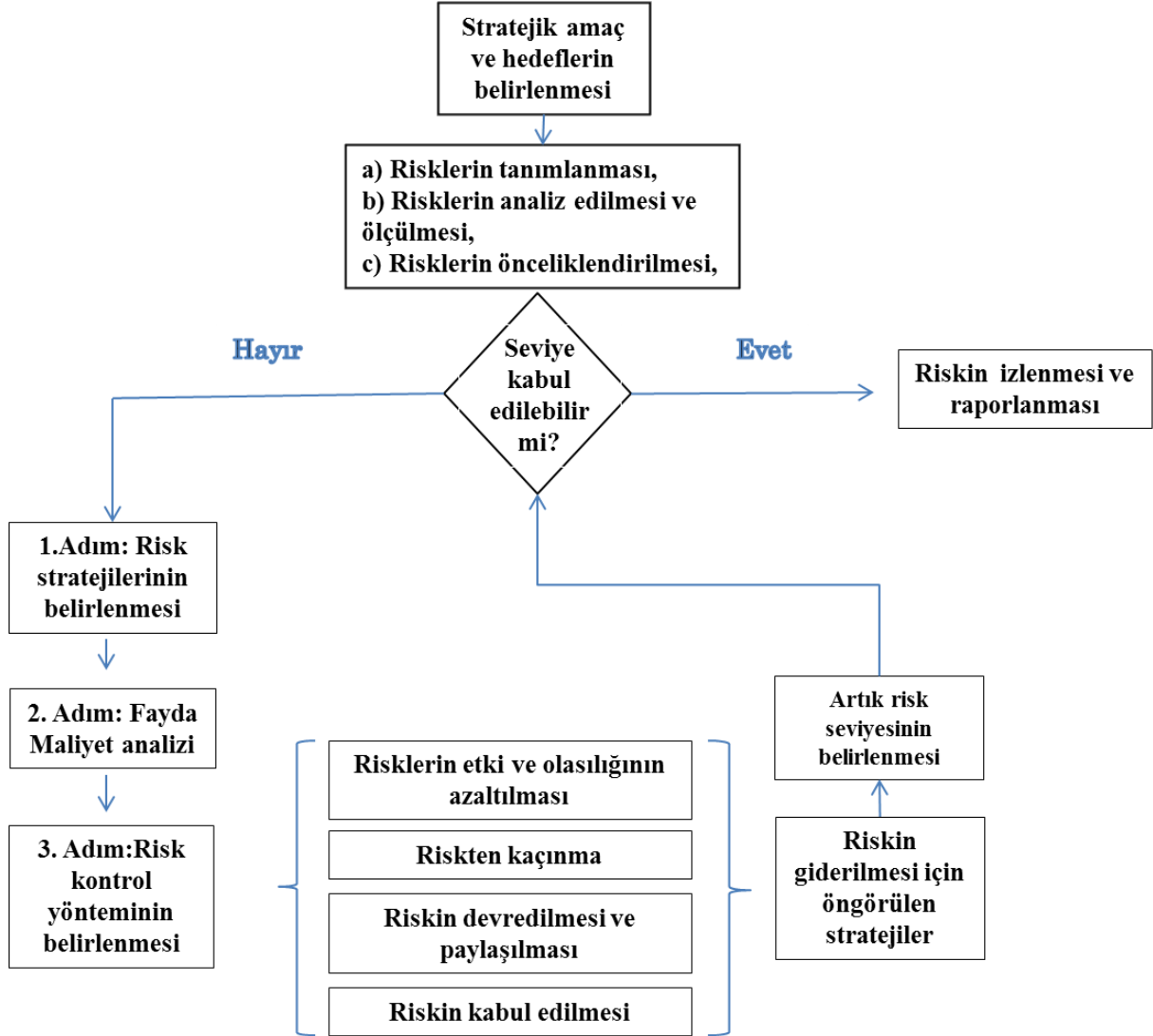
EK – 6 Risk Matrisi

EK – 7 Kontrol Tanımları Tablosu

EK – 8 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu

EK – 9 Artık Risk ve Risk Eylem Planları Tablosu

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Üniversite Risk Yönetimi Süreç Adımları
SIRASI	EK - 1



		KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
		ADI	İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
		SIRASI	EK - 2
SORULAR		EVET	HAYIR
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adım manuel mi yürütülüyor?		
6.1	Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
11.1	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11.2	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
12.1	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12.2	Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	İş adımı dış paydaşlardan etkileniyor mu?		
18	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
18.1	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		
19	İş adımının gerçekleşmemesi yasal bir yaptırıma neden olur mu?		
20	İş adımının kurumun stratejik hedeflerinin gerçekleşmesinde etkili mi?		

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
SIRASI	EK - 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 STRATEJİSİ	
ADI	Etki Kategorileri
SIRASI	EK - 4

ARALIK TANIMI VE ETKİ RENGİ	DEĞER	GENEL ETKİ GÖSTERGELERİ
DÜŞÜK	1	Kuruma ya da birime günlük/haftalık işleyişte ufak aksaklıklar yaratmak dışında hiç etkisi yoktur. Etki oluştuğu gibi kendiliğinden çözülmektedir.
	2	Kuruma ya da birime aylık faaliyetlerin yürütülmesinde rutin / tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi yoktur. Etki ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.
	3	Kuruma ya da birimin yıllık faaliyetlerin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmakta ve bir üst yöneticinin müdahalesini gerektirmektedir. Etki birimsel kararlar ile ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.
ORTA	4	Personel, akademisyenler ve öğrenciler üzerinde memnuniyetsizlik yaratmakta ve dolaylı olarak kurumun itibarını da etkilemektedir.
	5	Kamuoyu duyarlılığının orta düzeyde olduğu, riskin gerçekleşmesi durumunda yerel basında yer alabilme olasılığı olan, mali sonuçların birim ya da şahıs düzeyinde çözülebileceği, birim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorun yaratacak etkilerdir.
	6	Personel, akademisyenler ve öğrencilerde fiziksel yaralanmalar yaratacak, kurumda birim ya da şahıs üzerinde çözülemeyecek mali kayıplar yaracak, yerel medyada yer bulacağı kesin, kurumsal itibara zarar verecek etkiye sahip, orta düzey amirlerin müdahalesini gerektiren, bir birim içinde çözülebilecek sorunlara ilişkin etkilerdir.

YÜKSEK

7	<p>Birden fazla birimin faaliyetlerini etkileyecek, etkiyi azaltmak için birimlerin ortak çalışması gereken, orta vadede müdahale gerektiren etkilere sahip yasal yükümlülüklerden dolayı maddi kayıplar yaratır.</p> <p>Yerel medyada ve bazı sosyal medya platformlarında olumsuz olarak yer bulan ya da bulma potansiyeli yüksek personel, öğrenci memnuniyetini ciddi şekilde etkiler.</p>
8	<p>Orta ve üst yönetimin kısa ve orta vadede dahil olarak müdahalesini gerektiren yasal davalara konu olması kesin olan mali kayıplar ile işgücü kaybına neden olacak, mevcut birimsel faaliyetleri ve işleyişi kısa vadede kesintiye uğratan, birimsel itibarı ciddi anlamda olumsuz şekilde etkileyecek, kurumsal itibar açısından tolere edilebilecek birimsel Stratejik hedeflere ulaşmayı engelleyici etkiler.</p>
9	<p>Üst yönetimin acilen bilgilendirilmesi ve çözüm üretmesi gereken birim ve/veya üst yöneticilerin görevden uzaklaştırılmasını gerektiren, iç ve dış paydaş memnuniyetini ciddi biçimde düşüren, kurumun alt birim faaliyetinin yasal / devlet birimleri tarafından ciddi anlamda denetlenmesini soruşturulmasına yönelik kurumsal yasal davalar oluşturan, kurumsal maddi kaynaklarda belirgin kayıplar yaratan çalışan yada öğrencinin sakatlanmasına neden olacak, en az iki birimin rutin faaliyetlerini durdurabilecek yada aksatabilecek, kesintiye uğratabilecek yerel, ulusal medya başta olmak üzere sosyal medyada yer bulan yada yer bulabilecek, birimsel itibarı ve dolaylı olarak kurumsal itibara zarar verecek etkiler.</p>
10	<p>Birim ve/veya üst yöneticilerin görevden alınmasını ya da istifa etmesini gerektiren, ciddi kurumun ana faaliyetini durdurmaya yönelik yasal davalar oluşturma, kurumun maddi ve beşeri kaynaklarda ciddi kayıplar yaratan doğal nedenlerden kaynaklanmayan personel ölümleri, birden fazla birimin faaliyetlerini durdurabilecek, yerel, ulusal, uluslararası ve sosyal medyada olumsuz biçimde yer bulan yada kesin yer bulabilecek, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar verecek etkiler.</p>

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Olasılık Kategorileri
SIRASI	EK - 5

OLASILIK RENK KODU	DEĞER	GENEL OLASILIK GÖSTERGELERİ
DÜŞÜK	1	5 Yıllık bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığı olmayan veya hiç gerçekleşmemiş olay/ durumlar
	2	5 Yıllık bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığı çok azdır. Gerçekleşmesi durumunda büyük şaşkınlık yaratacak durum / olaylar bu kategoride değerlendirilir.
	3	5 Yıllık bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme olasılığı az olmakla birlikte geçmiş yıllarda belki gerçekleşmiş olabilir. Ya da gelecek yıllarda özel bazı koşulların oluşması durumunda gerçekleşebilir.
ORTA	4	Geçmiş deneyimlere bakıldığında son 5 yıllık süre içerisinde en az iki kez gerçekleşmiş durumlar / olaylar
	5	Son 3 yılda en az iki kez gerçekleşmiş durum /olaylar
	6	Son 3 yıl içerisinde yılda en az iki defa oluşan ve önümüzdeki yıllarda da oluşum sıklığında artış beklenecek durum / olaylar
YÜKSEK	7	Son 2 yılda gerçekleşmiş ya da gerçekleşecek olan, tekrar etmesi mümkün olan durum / olaylar
	8	Son 2 yılda bir kez gerçekleşmiş, yapısal düzenleme yapılmadığından önümüzdeki yıllarda kesin olarak yeniden yaşanacak durum / olaylar
	9	Son 1 yılda en az iki kez gerçekleşmiş ya da gerçekleşebilecek olarak oluşacağı beklenen durum / olaylar
	10	Son 1 yılda en az bir kez gerçekleşmiş ya da gelecek 5 yılda gerçekleşmesi kesin gözüyle bakılan durumlar

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Risk Matrisi
SIRASI	EK - 6

		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)
---	--------------------------

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
	ADI	Kontrol Tanımları Tablosu
	SIRASI	EK- 7

ÖNLEYİCİ KONTROL	Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.
DÜZELTİCİ KONTROL	Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.
YÖNLENDİRİCİ KONTROL	Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.
SAPTAYICI KONTROL	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. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu	
SIRASI	EK- 8	

MEVCUT RİSK YÖNETİM FAALİYETLERİ YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riske ilişkin yeterli ve etkin önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğuna ilişkin üst yönetimin güvencesi vardır. Gerektiğinde ek dokümanlarla desteklenir.
KISMEN YETERLİ	0,4	Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu faaliyetlerin riskin etkisini ve olasılığını düşürmek yada azaltmak için geliştirilmesi ek önlemlerle eklenerek güncellenmesi gerekmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini düşürme ya da kabul edilebilir seviyelere indirme noktasında çok büyük eksikliklere sahiptir. Mevcut risk yönetimi ya da risk kontrol /önleme faaliyetleri yeniden yapılandırılarak güncellenmelidir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış, öngörülmüş ya da işleyişe konulmuş herhangi bir risk yönetim (risk kontrol/önleme) faaliyeti bulunmamaktadır. Kurum dışından gelen yada anlık oluşan riskli durumları da bu kategoride değerlendirilebilir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Artık Risk ve Risk Eylem Planları Tablosu
SIRASI	EK- 9

ARTIK RİSK PUANI= Doğal Risk Puanı *Mevcut Risk Yönetim Faaliyeti Yeterlilik Katsayısı			
ARTIK RİSK KATEGORİSİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA	RİSK EYLEM PLANI
ÇOK YÜKSEK	$80 \leq$ Artık risk Puanı ≤ 100	Çok yüksek riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve takibi gereklidir.	Yeni risk yönetim (risk kontrol) faaliyeti oluştur. (yeni bilgi teknolojisi, yeni süreç, yeni organizasyon yapısı, yeni yönerge/talimat/rehber)
YÜKSEK	$40 \leq$ Artık risk Puanı < 80	Yüksek riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşılmasında önemli ölçüde gecikmeler söz konusu olabilir. Yönetim tarafından dikkate takip edilmelidir.	Ek ya da yeni risk yönetim (risk kontrol) faaliyeti oluştur.
ORTA	$10 \leq$ Artık risk Puanı < 40	Orta derecede riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ve birimsel alt hedeflere ulaşılmasında gecikmeler söz konusu olabilir. birim yöneticileri tarafından takip edilmelidir.	Mevcut risk yönetim (risk kontrol) faaliyetini izle. Gerekli olursa ek risk yönetim faaliyeti oluştur.
DÜŞÜK	$9 \leq$ Artık risk Puanı < 10	Düşük seviyeli risklerdir. Birimsel hedeflere ulaşılmasında gecikmeler yaratabilir ancak tolere edilebilirler. Ara kontrollerle takip edilmesi yeterlidir.	Mevcut risk yönetim (risk kontrol) faaliyetini izle.
ÇOK DÜŞÜK	Artık risk Puanı < 9	Çok düşük seviyeli risklerdir. Kurumun toleransı yüksektir. Süre sorumlusu ya da birim sorumlusu tarafından yıllık kontrollerle takip etmesi yeterlidir.	Mevcut risk yönetim (risk kontrol) faaliyetini izle.