



**BURSA ULUDAĞ
ÜNİVERSİTESİ**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİ BELGESİ**

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel Yaklaşım

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu belgenin amacı; kurumumuzun stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini 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 Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021) ve Kamu İç Kontrol Rehberine (2013 versiyon 1) 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 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 idari 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) 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 olabilme 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 ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek 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 izler ve gerekli tedbirleri alır.

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 Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

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

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile 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) Risk Yönetimi konusunda İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden 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) 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 öngörülme 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.

Risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 8 – (1) 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 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 kıldıkları ana süreçlerin, Üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.

b) Kendilerine bağlı bulunan 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 çalışmaların 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) Gerektiğinde 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 süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları risk koordinatörüne raporlar.

g) Sorumluluđu 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, 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 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 gerçekleşme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını 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, 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 risk koordinatörüne sunar.

b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini 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 iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak üst yönetici onayı ile uygulamaya konulmasını sağlar.

e) Risk koordinatörünün sekreteryaya 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, 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) Stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan stratejik riskler, stratejik plan çalışma grupları tarafından Kamu İç Kontrol Rehberi ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik kapsamında tespit edilir, değerlendirilir.

b) Operasyonel faaliyetlerde hizmet kalitesini etkileyen süreç riskleri detay süreç düzeyinde tespit edilir, değerlendirilir.

c) Stratejik risklerle yüksek ilişkili süreçlerde stratejik risk ve detay süreç riskleri birlikte değerlendirilir.

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 değerlendirilir.

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

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

e) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, iç/dış denetim raporları, birim faaliyet raporu verileri, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaç 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. Dış paydaşlarla ilişkilerden ve/veya dönemsel faktörlerden kaynaklanan riskler ile yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde kuruma ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılabilmesi 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: Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi

engelleyen yada etkileme potansiyeli olan risklerdir. Bu riskler faaliyetlerin doğru şekilde icra edilmesini, doğru zamanda etkin ve verimli şekilde yürütülmesini etkileyen/etkileyecek risklerdir.

c) Finansal Risk: 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: Kurumda 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.

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

b) Riskin etkisi; Riskin etki (önem) derecesini, riskin gerçekleşmesi durumunda yaratacağı olumlu/olumsuz durumu ifade eder. Riskin etkisi 1 ile 5 arasında puanlanır. (Ek 4)

c) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Riskin olasılığı 1 ile 5 arasında puanlanır. (Ek 5)

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

d) Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların risk analizi matrisinde kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir. (Ek 6)

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

Risk matrisleri

MADDE 18- (1) Risk matrisi risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde kurumsal olarak oluşturulur. Oluşturulan risk matrisi (etki unsurunun daha önemli olduğu dikkate alınmıştır.) 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 kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.

aa) Riski Kabul Etmek: Risk, risk iştahı 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 gerçekleşmesini 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 Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse faaliyete son vermek mümkündür.

b) Kurum genelinde belirlenen yüksek risk seviyesine sahip riskler öncelikli olmak üzere her risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

c) Mevcut risk kontrollerinin yeterlilikleri, kalıntı risk seviyeleri değerlendirme metodolojisi üzerinden değerlendirilir. Kalıntı risk değerlendirme tablosunda orta ve yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun yeni risk eylem planı yöntemine karar verilmesi temel prensiptir. (Ek-8 , Ek-9)

Risk kontrol yöntemleri

MADDE 20- (1) Riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır.

a) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmaya 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, mevcut risk kontrol faaliyetlerinin riskin yönetimi konusunda yetersiz kalması durumunda riski önlemek ve/veya kontrol etmek üzere 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 değerlendirmeler yapılarak en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır. Kontrol faaliyetinin türünün seçiminde EK-7 da yer alan risk kontrol tanımları tablosu esas alınır.

çç) 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 yönetim (kontrol) 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'de yer alan artık risk seviyesi kategorisi sınıflandırması ve risk eylem planı 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 çalışma iç kontrol otomasyonu üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır. Stratejik risklerin yönetimi ayrı otomasyonda izlenebilir.

(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 yürürlüğe girer.

EKLER:

EK – 1 Risk Yönetimi Süreç Adımları

EK – 2 İş Akışları Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 3 Ana Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 4 Etki Kategorileri

EK – 5 Olasılık Kategorileri

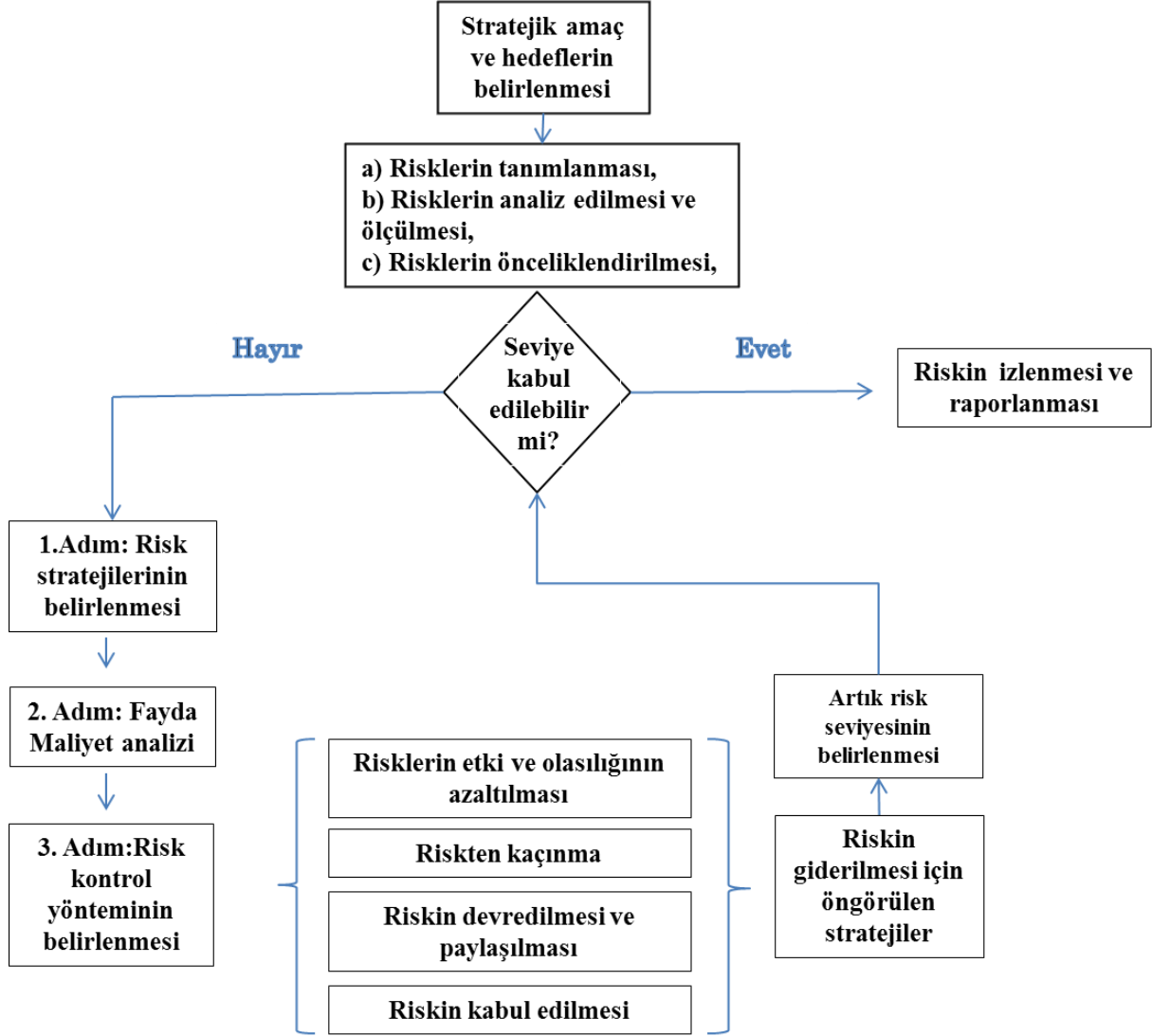
EK – 6 Risk Analiz Matrisi

EK – 7 Kontrol Tanımları Tablosu

EK – 8 Mevcut Risk Yönetim (Kontrol) Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu

EK – 9 Kontrol Faaliyetleri Kalıntı (Artık) Risk Değerlendirme ve Risk Eylem Planları Tablosu

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



		KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
		ADI	İş Akışları 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 adımının gerçekleştirilemediği koşul/durumlarda var mı?		
15	İş adımı gerçekleşmesini etkileyecek durum/ koşullar değiştirilebilir mi?(engellenebilir mi?)		
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?		

Risk tanımlamalarına yardımcı olmak amacı ile oluşturulmuştur. "EVET" yanıtının fazla olması durumunda ilgili iş akışı sürecinde risk tanımlanabileceği; "HAYIR" yanıtının fazla olması durumunda iş akışlarının gözden geçirilerek güncelleme yapılması konusu değerlendirilmelidir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Ana 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 kurumsal 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?

Risk tanımlamalarına yardımcı olmak amacı ile oluşturulmuştur. Ana süreç düzeyinde tanımlanacak yeni riskler, otomasyon üzerinden oluşturulacak talebin ana süreç sorumlusu ve/veya Risk Koordinatörü değerlendirmesi/onayı sonrasında sisteme yansıtılacaktır.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Etki Kategorileri
SIRASI	EK - 4

ARALIK TANIMI VE ETKİ RENGİ	DEĞER	ETKİ GÖSTERGELERİ
ÇOK DÜŞÜK	1	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmamakta ve/veya kurumu fark edilemeyecek düzeyde olumsuz etkilemektedir. Kuruma ya da birime günlük/haftalık/aylık işleyişte ufak aksaklıklar yaratmak dışında hiç etkisi yoktur. Etki olduğu gibi kendiliğinden çözülmektedir.
DÜŞÜK	2	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmamakta ve/veya kurumu stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek düşük etkili olay ve durumlardır. Kuruma ya da birime yıllık faaliyetlerin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi yoktur. Etki birim yöneticilerinin aldıkları kararlar ile ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.
ORTA	3	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar, kabul edilebilir sapmalar yaşanması ya da bazı duraksamaların yaşanmasına neden olabilecek olay ve durumlardır. Personel, akademisyenler ve öğrenciler üzerinde memnuniyetsizlik yaratacak 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 alt ve orta düzey amirlerin müdahalesini gerektiren olay ve durumlardır.
YÜKSEK	4	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında ciddi sorunlar ve başarısızlıklar, kabul edilemez sapmalar yaşanması ya da kurum tarafından sunulan hizmetlerin bir süre duraksamasına neden olan/olabilecek olay ve durumlardır. Bir ya da birden fazla birimin ana sürecin faaliyetlerini etkileyen, etkiyi azaltmak için birimlerin ortak çalışması gereken yerel medyada ve bazı sosyal medya platformlarında olumsuz olarak yer bulan ya da bulma potansiyeli yüksek olan, personel/öğrenci/paydaş memnuniyetini ciddi şekilde etkileyen orta ve üst yönetimin kısa ve orta vadede dahil olarak müdahalesini gerektiren yasal davalara konu olması kesin olan ve/veya mali kayıplar yaratacak olay ve durumlardır.
ÇOK YÜKSEK	5	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını direk ve ciddi ölçüde etkileyen ve/veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun bir süre duraksamasına neden olan/olabilecek olay ve durumlardır. Üst yönetimin acilen bilgilendirilmesi ve çözüm üretmesi gereken birim ve/veya üst yöneticilerin görevden uzaklaştırılmasını gerektiren, iç ve dış paydaş memnuniyetini ciddi biçimde biçimde düşüren, kurumun alt birim faaliyetinin yasal / devlet birimleri tarafından ciddi anlamda denetlenmesini soruşturulmasına ve kurumsal yasal davalar oluşturan, kurumsal maddi kaynaklarda belirgin kayıplar yaratan, birden fazla birimin, ana ve temel sürecin faaliyetlerini durdurabilecek, yerel, ulusal, uluslararası ve sosyal medyada olumsuz biçimde yer bulan ya da kesin yer bulabilecek, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar verecek etkiler yaratan yada yaratabilecek olay ve durumlardır.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Olasılık Kategorileri
SIRASI	EK - 5

OLASILIK RENK KODU	DEĞER	OLASILIK GÖSTERGELERİ
ÇOK DÜŞÜK	1	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı imkansız olan olay ve durumlardır. Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş, gerçekleşme olasılığı çok az olan olay veya durumları belirtir.
DÜŞÜK	2	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte pek mümkün olmayan olay ve durumları belirtir. Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş ancak geçmiş yıllarda gerçekleşmiş, gelecek yıllarda bazı özel koşulların oluşması durumunda gerçekleşme olasılığı olan gerçekleşmesi durumunda şaşkınlık yaratacak olay veya durumları belirtir.
ORTA	3	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlardır. Son 5 yıllık süre içerisinde en az 2 kez gerçekleşmiş tekrar etmesi mümkün ya da tekrar etme sıklığı artabilecek olan olay veya durumları belirtir.
YÜKSEK	4	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlardır. Son 2 yıllık süre içerisinde bir kez gerçekleşmiş yapısal düzenlemeler yapılmadan önümüzdeki yıllarda tekrar etmesi mümkün ya da tekrar etme sıklığı artabilecek olan olay veya durumları belirtir.
ÇOK YÜKSEK	5	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumları belirtir. Son 1 yıllık süre içerisinde en az iki defa gerçekleşmiş ve /veya gelecek 5 yılda gerçekleşmesine kesin gözüyle bakılan, gerçekleşmesi beklenen yapısal düzenlemeler yapılmadan tekrar etme sıklığı artabilecek olan olay veya durumları belirtir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Risk Analiz Matrisi
SIRASI	EK - 6

Etki(Şiddet)						
Olasılık (ihtimal)		1	2	3	4	5
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	1	1 Anlamsız	3 Düşük	6 Düşük	10 Orta	15 Orta
	2	2 Zayıf Olasılık	5 Düşük	9 Düşük	14 Orta	19 Orta
	3	4 Olası	8 Düşük	13 Orta	18 Orta	22 Yüksek
	4	7 Yüksek Olasılık	12 Orta	17 Orta	21 Yüksek	24 Yüksek
	5	11 Nerdeyse kesin	16 Orta	20 Yüksek	23 Yüksek	25 Kabul edilemez

Not: (Puanlama tanımlanırken, etki unsurunun daha önemli olduğu varsayılmıştır)
Kamu İç Denetim Rehberi, Ankara Eylül 2003 Versiyon 1.0

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

ÖNLEYİCİ KONTROL	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltmak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını mümkün olduğu kadar engellemek adına yapılması gereken kontrollerdir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygundur. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; varlıkların fiziksel olarak korunması, mali bilgiler ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması, erişim kontrollerinin belirlenmesi, idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olmasıdır.
DÜZELTİCİ KONTROL	Bu yöntem, risklerin gerçekleştiği durumlarda meydana gelmiş olan olumsuz sonuçları 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 tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayarak uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.
YÖNLENDİRİCİ KONTROL	Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncelleneni kabul edilmiş bir teşkilat şeması, rehberler, remi görüşler, el kitapları, broşürler gibi uygulamaya yönelik düzenlemelerdir.
TESPİT EDİCİ KONTROL	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve sorumluluğun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; uygunluk kontrolleri, dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler, farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemlerin belirlenmesidir

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ	
ADI	Mevcut Risk Yönetim (Kontrol) 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, öngörölmüş 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	Risk Kontrol Faaliyetleri Kalıntı (Artık) Risk Değerlendirme ve Risk Eylem Planları Tablosu
SIRASI	EK- 9

ARTIK RİSK KATEGORİSİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA	RİSK EYLEM PLANI
YÜKSEK	$20 \leq$ Artık risk Puanı ≤ 25	Çok yüksek / yüksek riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.	Ek ya da Yeni riskyönetim (risk kontrol) faaliyeti oluştur. (yeni bilgi teknolojisi, yeni süreç, yeni organizasyon yapısı yeni yönerge / talimat / rehber
ORTA	$10 \leq$ Artık risk Puanı ≤ 19	Orta derecede riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ve birimsel alt hedeflere ulaşılmasında gecikmeler söz konusu olabilir. Birim yöneticileri tarafından takip edilmelidir.	Mevcut risk yönetim (riskkontrol) faaliyetini izle.Gerekli olursa ek risk yönetim faaliyeti oluştur. (yeni yönerge/ talimat/rehber)
DÜŞÜK	Artık risk Puanı ≤ 9	Düşük seviyeli risklerdir. Birimsel hedeflere ulaşılmasında gecikmeler yaratabilir ancak tolere edilebilirler. Ara yıllık kontrollerle takip edilmesi yeterlidir.	Mevcut risk yönetim (risk kontrol) faaliyetini izle.