



# **GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

## **KURUMSAL RİSK YÖNETİM REHBERİ**

Ankara-2020

# İÇİNDEKİLER

<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>4</b>
<b>Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar</b>	<b>4</b>
1.1. Amaç	4
1.2. Kapsam	4
1.3. Dayanak	4
1.4. Tanımlar	4
1.5. Risk Yönetimine İlişkin İlkeler	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>8</b>
<b>Görev, Yetki ve Sorumluluklar</b>	<b>8</b>
2.1. Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu	8
2.2. Üniversite Risk Koordinatörü	8
2.3. Birim Risk Koordinatörü	9
2.4. Alt Birim Risk Koordinatörü	10
2.5. Çalışanlar	10
2.6. İç Denetim Birimi	10
2.7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	10
2.8. Harcama Yetkilileri/Birim Yöneticisi	11
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>11</b>
<b>Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi</b>	<b>11</b>
3.1. Risklerin Belirlenmesi	11
3.2. Risk Evreninin (Risk Türlerinin) Tespit Edilmesi	12
3.3. Risklerin Değerlendirilmesi	15
3.4. Risklerin Matrisi	15
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>16</b>
<b>Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri</b>	<b>16</b>
4.1. Riske Cevap Verme	16
4.2. Risk Kontrol Yöntemleri	17
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	<b>18</b>
<b>Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci</b>	<b>18</b>
5.1. Bilgi ve İletişim Süreci	18
5.2. İzleme ve Raporlama Süreci	19

5.2.1. İzleme Süreci .....	19
5.2.2. Raporlama Süreci .....	19
<b>EKLER: .....</b>	<b>21</b>
<i>EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması .....</i>	<i>22</i>
<i>EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular .....</i>	<i>23</i>
<i>EK-3 Risk Etki Değerlendirme Skalası .....</i>	<i>24</i>
<i>EK-4 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası .....</i>	<i>24</i>
<i>EK-5 Risk Matrisi.....</i>	<i>25</i>
<i>EK-6 Risk Cevap Matris.....</i>	<i>25</i>
<i>EK-7 Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu .....</i>	<i>26</i>
<i>EK-8 Risk İştahı Tablosu.....</i>	<i>27</i>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

#### **1.1.Amaç**

Bu rehberin amacı; Gazi Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek bütün risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, kontrol edilmesini, risklerin etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirerek; Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir risk yönetim stratejisi meydana getirmektir.

#### **1.2.Kapsam**

Bu rehber, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisinin ortaya konulmasına ilişkin ilkeler ve bu süreçte yer alacak kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini kapsar.

#### **1.3.Dayanak**

Bu rehber, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

#### **1.4.Tanımlar**

Bu rehberde geçen;

Alt Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Alt birim yöneticisini,

Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Fakültelerde Dekan Yardımcısını; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısını; Hukuk Müşavirliği ve Daire Başkanlıklarında Şube Müdürünü; Döner

Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile birlikte en az bir Alt Birim Risk Koordinatörünün de bulunduğu ve Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak 3 kişilik ekibi,

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

Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan (Örneğin; İktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler.)riskleri,

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

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

Harcama Yetkilileri: Üniversite bütçesinde kendisine ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan yöneticileri,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üniversite bünyesinde yürütülen İç Kontrol faaliyetlerini yönlendiren Kurulu,

İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan(Örneğin; Stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler) riskleri,

İzleme: Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek maksadıyla devamlı olarak gözlemlene ve denetlemeyi,

Kalıntı Risk: Riske dair önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

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

Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen iç ve dış kaynaklardan meydana gelen oluşumları/durumları,

Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçların belgelendirilmesini,

Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,

Risk Belirleme: Risklerin; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin olabileceğini tanımlama sürecini,

Risklere Cevap Verme: Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesini,

Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılığı, etkisi, sonucu ve önceliklendirilmesini belirleme yöntemini,

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

Risk İştahı: Üniversitenin amaç ve hedeflerini yerine getirirken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu: Üniversite bünyesinde uygulanmakta olan Stratejik Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik risklerin tespiti, gerekli önlemlerin alınması, izlenmesi ve yönlendirilmesine yönelik olarak süreçleri yürüten, Üniversite Risk Koordinatörü Başkanlığında Üst Yönetici tarafından oluşturulan Komisyonu,

Risk Kontrol: Üniversiteyi etkileyen risklerin zararlarını azaltmaya yarayan her türlü süreç, plan, kaynak, uygulama ve eylemler bütünü,

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

Risk Yönetimi Planı: Risk yönetimine ilişkin, Üniversite yönetiminin uygulayacağı bütün tasarı ve yönlendirmeleri içeren raporlar bütünü,

Risk Yönetimi Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verme yöntemleri, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasını,

Üniversite: Gazi Üniversitesini,

Üniversite Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini,

Üst Yönetici: Gazi Üniversitesi Rektörünü,

ifade eder.

### **1.5.Risk Yönetimine İlişkin İlkeler**

Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- a) Üniversitenin idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olacak, idari ve akademik personelin performansını düşürecek, sürdürülen projeleri başarısızlıkla sonuçlandıracak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorunlar yaratacak, Üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, bütçede mali kayıplar verdirecek ve çevre kirliliklerine neden olacak bütün iş ve olaylar risk olarak tanımlanır.
- b) Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.
- c) Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar Üst Yönetime raporlanır.
- d) Her birim, birim çalışanlarının katılımı ile kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.
- e) Üst yönetici, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.
- f) Risk yönetimi süreci, Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir ve diğer mevzuatlarla çelişmemesi sağlanır.
- g) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.
- h) Üniversite, risk yönetimini daha işler bir hale getirmek için iç ve dış paydaşlardan fikir talebinde bulunabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### 2.1. Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu

Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun görev ve sorumlulukları:

- a) Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda üç yılda bir stratejilerin belirlenmesini sağlar. Bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini hazırlayarak İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
- b) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- c) Risk yönetimi süreçlerinin üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- d) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- e) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulması, politikaların belirlenmesi, ortak yönetilmesi gereken risklerin koordine edilmesine ilişkin süreçlerin yönetilmesini gerçekleştirir.
- f) Risk yönetimi konusunda Üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçları değerlendirir ve iyi uygulama örneklerini tespit ederek yaygınlaştırılmasını destekler.
- g) Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirir ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor eder.

#### 2.2. Üniversite Risk Koordinatörü

Üniversite Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.



- c) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.
- d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- e) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte, izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.

### **2.3. Birim Risk Koordinatörü**

Birim Risk Koordinatörü nün görev ve sorumlulukları:

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetler ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- b) Yıllık periyotlarda belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak Üniversite Risk Koordinatörüne raporlar.
- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin de uygun görüşünü alarak Üniversite Risk Koordinatörüne raporlar.
- d) Yıllık olarak daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları Üniversite Risk Koordinatörüne sunar.
- e) Üniversite Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.
- f) Üniversite Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.
- g) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve Üniversite Risk Koordinatörüne bildirir.

## **2.4. Alt Birim Risk Koordinatörü**

Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
- b) Üniversitenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- c) Birim Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.

## **2.5. Çalışanlar**

Çalışanların görev ve sorumlulukları:

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

- a) Görev alanındaki riskleri, üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- b) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne bildirir ve gerekli kanıtları sağlar.

## **2.6. İç Denetim Birimi**

İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda değerlendirmeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde birimlere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

## **2.7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

Üniversite Risk Koordinatörü ile Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

## **2.8. Harcama Yetkilileri/Birim Yöneticisi**

Harcama Yetkilileri/Birim Yöneticisi Görev ve Sorumlulukları:

- a) Nitelikli personelini kurumsal risk yönetimi için oluşturulan komisyonlarda, alt çalışma ekiplerinde ve çalıştaylarda görevlendirir.
- b) Görevlendirilen personelin yapılacak çalışmalara yeterli zaman ayırması ve aktif katılım göstermesi için gerekli tedbirleri alır.
- c) Kurul ve Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.
- d) Riskleri sürekli izler, risklerde bir değişiklik olması veya yeni bir risk oluşması durumunda Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.
- e) İzleme sonuçlarını belirlenen periyotlarda Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.
- f) Risk kayıt ve takip formunun güncellenmesine katkı sağlar.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi**

#### **3.1. Risklerin Belirlenmesi**

Risk belirleme sürecinin temel amacı; Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak, var olan tehditleri, istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri içerecek kapsamlı bir risk haritası çıkarmaktır.

Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki gibidir;

- a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde; süreçler, alt süreçler ve iş akışları üzerinde tespit edilir.
- b) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.
- c) İş akışları üzerinde risk belirleme çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk belirleme çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler; alt süreçte görev alan

personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte, sürece ilişkin riskler ise; ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.

- d) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesi göz önünde bulundurulur.
- e) Risklerin belirlenmesi sürecinde; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, görüşmeler, soru çizelgeleri, beyin fırtınası, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylemsel planlar, idari ve akademik personelin geri bildirimleri, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaç kullanılır.
- f) Risk belirleme 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.
- g) Risk belirleme sürecinde; amaca uygun, sahip olunan en güncel bilgiler kullanılır ve bu bilgiler belgelendirilir.
- h) Risk türlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için kapsayıcılığı yüksek risk çeşitlerini içeren risk türleri tablosu kullanılır.
- i) Risk belirlenirken herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.
- j) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmeye yönelik, geri bildirimlerden yararlanılır.
- k) Risk belirleme çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt altına alınır.

### **3.2. Risk Evreninin (Risk Türlerinin) Tespit Edilmesi**

Riskler; Stratejik Yönetim, İktisadi, Yasal, İtibar ve Saygınlık, Yönetim ve İnsan, Çevresel, Politik, Teknik, Operasyonel Faktörler olmak üzere dokuz kategoriye ayrılmıştır.

Risk Evreninin (Risk Türlerinin) Tespit Edilmesi	
Risk Türleri	
<b>Stratejik Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütçeleme ve performans</li> <li>• Dolandırıcılık ve hırsızlık</li> <li>• Yolsuzluk ve kötü yönetim</li> <li>• Hizmet kusurları</li> <li>• İtibar ve genel algı</li> <li>• Çalışanların sömürülmesi</li> <li>• İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması</li> <li>• Yasalara ve mevzuatlara uymamak</li> <li>• Hukuk davaları</li> <li>• Teknik altyapı yetersizliği</li> <li>• Fikri mülkiyeti koruyamama</li> <li>• Salgın hastalıklar</li> <li>• Raporların zamanında tamamlanmaması</li> <li>• Teknolojiye ayak uyduramama</li> <li>• Yatırımların akıllıca yapılmaması</li> <li>• Yetersiz veri kontrolü</li> <li>• Kurum kültürünün yerleşmemiş olması</li> <li>• Kaynakların hasar görmesi</li> <li>• İletişimde kopukluklar</li> <li>• Taşınmazlardaki hasarlar</li> <li>• Doğal tehlikeler</li> <li>• Ekonomik faktörleri takip etmeme</li> <li>• Piyasalardaki hareketler</li> <li>• Yeniliklere karşı çıkılması</li> <li>• Çalışanların performans düşüklüğü</li> </ul>
<b>İktisadi Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döviz kurundaki dalgalanmalar</li> <li>• Faiz oranlarının değişkenliği</li> <li>• Yüksek enflasyon</li> <li>• Döner sermayenin yetersizliği</li> <li>• Projelere kaynak sağlayamama</li> <li>• Hizmet bedelleriyle geri ödemelerdeki dengesizlik</li> </ul>
<b>Yasal Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklenmedik kanun değişiklikleri</li> <li>• Mevzuatlara uymada başarısızlık</li> <li>• Fikri mülkiyet hakkının kaybı</li> <li>• Vergi yapısındaki değişiklikler</li> <li>• Düzenleyici hükümlere riayetsizlik</li> </ul>

<b>İtibar ve Saygınlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medyadaki olumsuz haberler</li> <li>• Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar</li> <li>• İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme</li> <li>• Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi</li> <li>• İş süreklilik planının eksikliği</li> <li>• Mülkiyetin iyi korunmaması</li> </ul>
<b>Yönetim ve İnsan Faktörü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimdeki aksaklıklar</li> <li>• Üst düzey yönetimin yanlış kararlar vermesi</li> <li>• Yönetimi düzenleyen mevzuatların yetersiz olması</li> <li>• Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması</li> <li>• Çalışanların yeteneklerine göre konumlandırılmaması</li> <li>• Çalışanların sorumluluktan kaçması</li> <li>• Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar</li> <li>• Bilgi akışındaki problemler</li> <li>• Etkisiz insan kaynakları yönetimi</li> <li>• Personel eğitimindeki eksiklikler</li> <li>• Güvenlik yönetimi sistemi</li> <li>• Mesleki sağlık hizmetleri</li> </ul>
<b>Çevresel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal afetler</li> <li>• Güvenlik önlemleri</li> <li>• Gıda güvenliği</li> <li>• Acil durum yönetimi</li> <li>• Hava kirliliği</li> <li>• Ulaşımındaki problemler</li> <li>• Radyasyon</li> </ul>
<b>Politik Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hükümet politikalarındaki değişiklikler</li> <li>• Hükümetlerin değişmesi</li> <li>• İç savaş ve sivil itaatsizlik</li> <li>• Olumsuz kamuoyu eğilimleri</li> </ul>
<b>Teknik Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elverişsiz teknik tasarımlar</li> <li>• Elektronik aletlerin bakımı</li> <li>• Bakım masraflarının artması</li> <li>• Bilgi güvenliğinin sağlanamaması</li> <li>• Teknik personelin bilgi düzeyi</li> <li>• İnternete erişim hızı</li> <li>• Alt yapı ile teknoloji arasındaki uyumsuzluklar</li> </ul>

<b>Operasyonel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet koşullarının net olmaması</li> <li>• Personel sayısı ve personelin niteliği</li> <li>• Altyapı yetersizliği</li> <li>• Başarısız olay yönetimi</li> <li>• Hizmet kullanıcılarının beklentileri</li> <li>• Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme</li> </ul>
------------------------------	--

### 3.3. Risklerin Değerlendirilmesi

Belirlenen her riskin 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. Üniversitemizin risk iştahı kapsamında belirlenen kıstaslar kullanılarak ölçeklendirilen Risk Etki Değerlendirme ve Risk Olasılık Skalaları ile (EK-3 ve EK-4) risklerin olasılık ve etki değerleri belirlenmektedir.

**Riskın Olasılığı:** Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 5 arasında puanlanarak (1 çok düşük, 2 düşük, 3 orta, 4 yüksek ve 5 çok yüksek) önceliklendirilir.

**Riskın Etkisi:** Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 5 arasında puanlanarak (1 çok düşük, 2 düşük, 3 orta, 4 yüksek ve 5 çok yüksek) derecelendirilir.

**Risk Seviyesi (Risk Puanı):** Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.

### 3.4. Risklerin Matrisi

Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi EK-5'te yer almaktadır.

Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; çok düşük (açık yeşil), düşük (yeşil), orta (sarı), yüksek (kırmızı) ve çok yüksek (koyu kırmızı) olmak üzere beş derecede değerlendirilir. Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

#### 4.1. Riske Cevap Verme

Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşılabileceği belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir. (Risk Cevap Matrisi EK-6'dadır.)

Risklere cevap vermede kullanılan yöntemler:

##### *Riski Kabul Etmek:*

- a) Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz.
- b) Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır.
- c) Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

##### *Riskten Kaçınmak:*

- a) Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olması olasılığı vardır.
- b) Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir.
- c) İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

##### *Riski Paylaşmak:*

- a) 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.
- b) Bunun iyi bir örneği, altyapı yönetimi hizmetinin dış kaynaklardan temin edilmesidir.



- c) Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkânına sahip olması sayesinde azaltır.

*Riski Kontrol Etmek/Azaltmak:*

- a) Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesidir. (artık riski kabul etmeyi de içerir)
- b) Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacına yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

#### **4.2. Risk Kontrol Yöntemleri**

Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

- a) *Önleyici Kontrol Yöntemi:* 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.
- b) *Düzeltilici Kontrol Yöntemi:* 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 düzeltilici kontrollerden biridir.
- c) *Yönlendirici Kontrol Yöntemi:* 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.

- d) *Tespit Edici Kontrol Yöntemi*: Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin en iyi uygulama şekli 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.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### 5.1. Bilgi ve İletişim Süreci

Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir evrede değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Üniversite yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak olup, takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geri bildirimler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine dış paydaşlar da dâhil edilmelidir. (YÖK, ÖSYM, Üniversitelerarası Kurul, Sayıştay, Kamu İhale Kurumu, Bakanlıklar, Valilikler, Belediyeler, yerel ve ulusal medya gibi).

Bilgi ve iletişim sürecinde Üniversite yönetiminin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır;

- Üniversitenin tüm akademik ve idari süreçlerinde görevli birim iç kontrol koordinasyon grubu oluşabilecek riskler için her aşamada yazılı ve sözlü iletişimde olup, risk ile mücadelede her birim birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunur.
- Bir birim, kendisini ilgilendiren yeni bir risk ile karşılaştığında, bu risk için uygun bir kontrol yöntemi seçip riski kontrol altına aldığı anda edindiği deneyimleri Üniversite yönetimi ile paylaşır.
- Birim risk koordinatörlüğünde görevli personel risk yönetim sürecinde kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirdikten sonra, geri bildirimlerini Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna iletir.

Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, İç Kontrol Yönergesi kapsamında Üniversite harcama birimlerine ait risk yönetiminde kullanılacak formların yanı sıra misyon-vizyon formu, organizasyon şeması, personel listesi, görev tanımları formu, iş tanıtım formu, sorumlu tanıtım

formu, iş süreçleri, iş akış şemaları, istatistik tabloları, birim faaliyet raporu ve hassas görevler listesi olmak üzere düzenlenecek formlarla oluşturulacak web sitesi/ yazılım üzerinden yapılacaktır.

## **5.2. İzleme ve Raporlama Süreci**

### **5.2.1. İzleme Süreci**

Risk Yönetimi sürecinin etkili işleyebilmesi için izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen iç ve dış olaylara göre güncellenmesi önemlidir. İzleme faaliyetinin temel amacı, Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir. İzleme faaliyeti ayrıca, Risk Yönetiminin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirilmesini ve Üniversite yönetiminin, başarıları ve başarısızlıkları analiz ederek gerekli bilgileri elde etmesini ve tecrübeler kazanmasını sağlar. İzleme sürecinde şu soruların dikkate alınması yararlı olacaktır;

- a) Riskler, Üniversiteyi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?
- b) Risklerin etkilerini ve olasılıklarını değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?
- c) Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?
- d) Risk için uygulanan kontroller yararlı oldu mu?
- e) Risklerin meydana gelme olasılığında ne tür bir değişim var?
- f) Riskin etkisi artıyorsa, hangi ilave kontrollere ihtiyaç var?
- g) Riskin etkisi azalıyorsa, kontrollerde hafifletilme yapılabilir mi?

### **5.2.2. Raporlama Süreci**

Üniversitenin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneri ve kontrol süreçleri eklenir. Yıllık risk değerlendirme tablosu ile raporlanır.

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

- a) Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
- b) Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
- c) Birim Risk Koordinatörü 1 yıllık dönem için alınan risk kayıtlarını ve ilgili raporları

gözden geçirerek Üniversite Risk Koordinatörüne raporlar.

- d) Üniversite Risk Koordinatörü Başkanlığında Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar. Komisyon bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye raporlar.
- e) Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- f) İç Denetim Birimi risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususundaki değerlendirmelerini Üst Yöneticiye raporlar.

**EKLER:**

EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması

EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK-3 Risk Etki Değerlendirme Skalası

EK-4 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

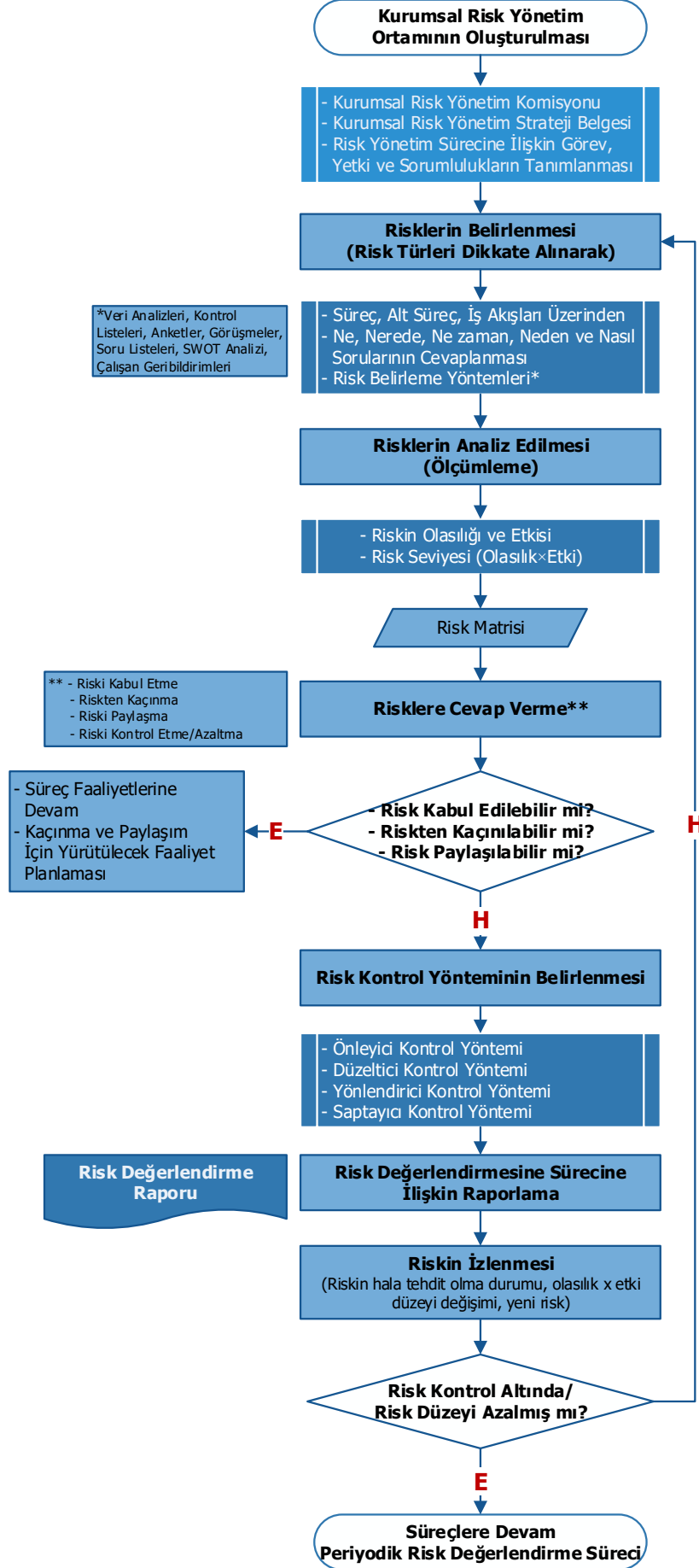
EK-5 Risk Matrisi

EK-6 Risk Cevap Matrisi

EK-7 Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu

EK-8 Risk İştahı Tablosu

## EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması



## EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

Sorular	
1	Misyon, Vizyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
2	Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanan en büyük engel nedir?
3	Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?
4	Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?
5	Geçmiş dönemlerde yüksek personel değişim oranı oldu mu?
6	İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?
7	Usul ve süreçler yazılı belge haline getiriliyor mu?
8	Diğer birimler benzer amaç ve hedeflerde başarısızlığa uğradı mı?
9	Bilişim sisteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?
10	Yeni görevler üstleniliyor mu? Yeniden yapılanmaya gidildi mi?
11	İş süreçlerinde genel bir aksama olursa, acil eylem planı mevcut mu?
12	Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?
13	Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?
14	Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?
15	Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?
16	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?
17	Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
18	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
19	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
20	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?

### EK-3 Risk Etki Değerlendirme Skalası

Etki Seviyesi	Etki Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Ciddi	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
4	Ciddi	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
3	Orta	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
2	Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.
1	Çok Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.

### EK-4 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

Olasılık Seviyesi	Olasılık Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek (Neredeyse Kesin)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlar.
4	Yüksek (Yüksek Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlar.
3	Orta (Olası)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar.
2	Hafif (Zayıf Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay ve durumlar.
1	Çok Hafif (İhtimal Dışı)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar.



## EK-5 Risk Matrisi

ETKİ	OLASILIK				
	1	2	3	4	5
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
5	5	10	15	20	25
Çok Yüksek	Katlanılabilir	Orta	Önemli	Önemli	Katlanılamaz
4	4	8	12	16	20
Yüksek	Katlanılabilir	Orta	Orta	Önemli	Önemli
3	3	6	9	12	15
Orta	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Orta	Orta	Önemli
2	2	4	6	8	10
Düşük	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Orta	Orta
1	1	2	3	4	5
Çok Düşük	Önemsiz	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir

	Önemsiz Risk
	Katlanılabilir Risk
	Orta Risk
	Önemli Risk
	Katlanılamaz Risk

## EK-6 Risk Cevap Matris

Risk Seviyesi	AÇIKLAMA
<b>Katlanılamaz Risk (25 Puan)</b>	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar işe başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenir.
<b>Önemli Risk (15, 16, 20 Puan)</b>	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar faaliyete başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Risk faaliyetin devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve önlemler sonucunda faaliyetin devamına karar verilmelidir.
<b>Orta Risk (8, 9, 10, 12 Puan)</b>	Belirlenen riskleri düşürmek için kontrol faaliyetlerine başlanmalıdır. Risk azaltmaya yönelik alınacak kontrol yöntemlerine cevap zaman alabilir.
<b>Katlanılabilir Risk (2, 3, 4, 5, 6 Puan)</b>	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ek kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve denetlenmelidir.
<b>Önemsiz Risk (1 Puan)</b>	Belirlenen riski ortadan kaldırmaya yönelik kontrol faaliyeti planlamaya ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek olmayabilir.

## EK-7 Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu

RİSK TÜRÜ	RİSK KAYNAĞI	İLİŞKİLİ OLDUĞU STRATEJİK HEDEF	TESPİT EDİLEN RİSK VE SEBEBİ	RİSKİN		RİSK CEVABI			RİSKİN KONTROLÜ					RİSKİN SAHİBİ	YENİDEN DEĞERLENDİRME TARİHİ	RİSKİN			RİSKİN DURUMU		AÇIKLAMALAR
				ETKİSİ	OLASILIĞI	PUANI	Kabul Edilebilir	Karşılanabilir	Paylaşılabilir	Kontrol Edilebilir	Önleyici Kontrol	Düzeltilici Kontrol	Yönlendirici Kontrol			Sapayıcı Kontrol	ETKİSİ	OLASILIĞI	PUANI	Kontrol Altında	
FİNANSAL İÇ RİSK			<b>Risk:</b> Kamu zarar oluşması <b>Sebebi:</b> Yetersiz piyasa araştırması İhtiyaç dışı satın alma kararı Teslim alma öncesi ödeme yapma	4	2	8			▲	Fiyat araştırma komisyonu 3 ayrı firmadan az olmamak üzere fiyat tespiti için teklif alır. Komisyon daha önce gerçekleştirilmiş ilişkin rutin stok daha önceki aynı kontrolten veya benzer alımlarla karşılaştırarak maliyet tespiti yapar. Piyasa	İhtiyaç talebinin Taşınır İstek Belgesi ile alınması. Taşınır Kayıt ve Taşınır Kontrol Yetkilisi tarafından talep edilen tasarımlara ilişkin rutin stok daha önceki aynı kontrolten veya benzer alımlarla karşılaştırarak maliyet tespiti yapar. Piyasa	Harcama Yetkilisi tarafından "Muayene ve Kabul Komisyonu" oluşturulması. Komisyon tarafından Harcama Talimatında belirtilen malın ölçülerek ve sayılarak teslim alınması, tutanak alınarak imzalanması.	Şube Müdürü	.. / .. / ....	2	1	2	+			
				2	2	4															
				5	3	15															
				5	5	25															
				1	1	1															

**EK-8 Risk İştahı Tablosu**

	<b>Çok Düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kurumsal Yapı					
Araştırma Hizmetlerinin Sürdürülmesi ve İyileştirilmesi					
Eğitim Hizmetlerinin Kalitesi					
Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi					
Toplumsal Hizmetlerinin Kalitesi					
Yönetim Kararları					
Yasal Faktörler					
Operasyonel Faktörler					
Bilgi Güvenliğinin Sağlanamaması					
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi					
Bütçe Yönetimi					
İtibar ve Genel Algı					
Araştırma Desteklerinin Arttırılması					
Uluslararası İşbirliği Olanakları					