TÜRK-ALMAN ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar

Amaç

MADDE 1- Bu belgenin amacı, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek tüm risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması süreçlerini kapsayan, tüm paydaşların aktif katılımını destekleyen sistematik bir yaklaşım geliştirerek risk yönetim stratejisi meydana getirmek ve yürütmektir.

Kapsam

MADDE 2- Bu belge Üniversitemize bağlı tüm birimlerin risk yönetimine ilişkin strateji, süreçleri ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

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

Tanımlar

MADDE 4- Bu belgede geçen;

a) Üniversite: Türk-Alman Üniversitesini,

b) Üst Yönetici: Türk-Alman Üniversitesi Rektörünü,

c) Birim: Türk-Alman Üniversitesi Akademik ve İdari Birimlerini,

d) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri; İç Denetim Birim Yöneticisini; Daire Başkanlarını; Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Müdürlerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üniversite harcama birimlerinin Harcama Yetkilileri

f) İdare Risk Koordinatörü (İRK): Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

g) Birim Risk Koordinatörü (BRK): Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişilerdir.

h) Risk: Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar.

i) Fırsat: Amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumlar olarak tanımlanır.

j) Doğal Risk Seviyesi: Üniversitenin hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

k) Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için alınan önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

l) Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul/tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir.

m) Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın ve üst düzey politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgedir.

n) Risk Yönetimi: Risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarıdır.

o) Olay: Amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyen, meydana geldiğinde risk veya fırsatla sonuçlanan içsel ya da dışsal faktörlü oluşumlar/durumlardır.

p) Kilit riskler: Üniversitenin amaç ve hedeflerini doğrudan etkileyen risklerdir.

q) Etki: Risklerin gerçekleşmesi halinde Üniversite üzerinde yaratacağı sonuçlardır.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 – Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Risk yönetim süreci üst yönetimden her bir kademedeki çalışanlara kadar benimsenmelidir.

b) Risk yönetim süreci, Üniversite Risk Strateji Belgesinde belirtilen yöntemler aracılığıyla ortak ve tutarlı bir şekilde yürütülüp, gerekli mekanizmaların oluşturulması ve takibi ile sağlanır.

c) Risk Yönetim Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

d) Uluslararası kabul görmüş yöntemlerle; ana hedefler, kilit faaliyetler, paydaşlar ve risk kategorileri göz önünde bulundurularak stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek riskler belirlenmelidir.

e) Riskler tespit edildikten sonra Üniversitenin kendine özgü durumu ve karşılaşabileceği olaylar etki ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır.

f) Fayda ve maliyet analizi yapılarak, etki ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılan risklere; kontrol etmek, devretmek, kaçınmak ve kabul etmek yöntemleriyle cevap verilir.

g) Risk yönetim sürecinde önceden belirlenmiş risklerin gözden geçirilerek halen devam edip etmediği değerlendirilir. Tespit edilen yeni riskler ve bu risklere sebep olacak sonuçlar belgelenip risk için hazırlanan planlar güncellenir.

h) Üst yönetim ve birimlerin karar alma süreçlerine katkı sağlayacak şekilde her yıl gözden geçirilen riskler raporlanır.

i) Risk yönetiminde başarılı ve başarısız uygulama deneyimlerinin güçlü bir iletişim ağı içerisinde paylaşılarak riskle mücadele edenlerce öğrenilmesi ve risklere daha etkili ve hızlı cevap verilmesi sağlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst Yönetici (Rektör)

MADDE 6 – Üst Yöneticinin görev, yetki ve sorumlulukları:

a) Her üç yılda bir Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi için stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini (RSB) onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm personele yazılı olarak duyurur.

b) Risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumluluklarını açıkça belirler.

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

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

e) İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

f) Risk yönetimi konusunda İKİYK' den ve iç denetim biriminden güvence alır.

g) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

h) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

i) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

j) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

MADDE 7 - Kurulun görev ve sorumlulukları:

a) Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.

b) Risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir ve Rektöre sunar.

c) Risk yönetimine ilişkin belirlenen politika ve prosedürleri birimlere bildirir.

d) İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan riskler içerisinden stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.

e) Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

f) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenlere yönelik politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

g) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

h) Kurul yılda en az bir defa toplanarak Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.

i) Sayıştay Başkanlığı ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

MADDE 8 - İdare Risk Koordinatörünün (İRK) görev ve sorumlulukları:

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.

b) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Üniversite Konsolide Risk Raporunu (EK-5) hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi

değerlendirmelerini raporlar.

c) Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.

d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.

e) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü (BRK)

MADDE 9 - Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

a. Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

b. Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları 6 ayda bir gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ye raporlar.

c. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek İRK' ye raporlar.

d. Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 10- SGDB'nin görev ve sorumlulukları:

a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYK'ye raporlar.

b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak

üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.

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

e) İKİYK'nin ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) yöneticisinin İRK olmaması durumunda İRK'nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç Denetim Birim Başkanlığı

MADDE 11- İç denetim birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar. Aynı zamanda risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, iç denetim birimlerinin kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetlerinden yararlanılır.

Çalışanlar

MADDE 12- Çalışanların görev ve sorumlulukları:

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

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

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk Yönetiminin Hedefleri

MADDE 13- Risk yönetimi;

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,

b) Üniversite faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

c) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,

d) Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlanmasını,

e) Üniversitenin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasını ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olunmasını,

f) Risk yönetiminde fayda-maliyet, maliyet-etkinlik veya gerek görülen diğer analiz yöntemlerinin kullanılması suretiyle kaynak tahsisinde etkinliğin artırılmasını,

g) Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlanmasını,

h) Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğun sağlanmasını,

i) Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini,

j) Üniversitenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek hesap verebilirliğin artırılmasını,

k) Üniversitemizin kamuoyundaki olumlu imajının devamına katkı sağlanmasını,

l) Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunun artırılmasını hedefler.

Risk Yönetimi Süreci

MADDE 14- Risk yönetimi süreci Üniversitenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere geliştirilen bir süreçtir.

Risk Yönetimi süreci;

a) Risklerin tespit edilmesini,

b) Risklerin değerlendirilmesini (ölçülmesi, önceliklendirilmesi, kaydedilmesi),

c) Risklere cevap verilmesini (Risk iştahına göre; Kontrol et, devret, kaçın, kabul et.),

d) Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanmasını kapsar.

Üniversite risk yönetimini stratejik plan ve performans programı hazırlık çalışmaları ile eşzamanlı olarak yürütür. Halihazırda stratejik planın mevcut olması halinde ilk defa risk yönetimi belirlenecekse bir defaya mahsus yürüklükte bulunan stratejik plan ve performans programına entegre biçimde yürütülür.

Üniversite öncelikle stratejik planda gösterilen amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak hedefler ile riskler arasında bir denge kurar ve RSB ile belirlenmiş olan risk iştahı çerçevesinde hedeflerini belirler.

Risklerin Tespit Edilmesi

MADDE 15- Risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin uluslararası kabul görmüş yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Üniversite risklerin belirlenmesinde; beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi gibi yaygın olarak kullanılan yöntemlerden yararlanılır.

Üniversitemizde, riskler tespit edilirken hiyerarşik olarak idare düzeyindeki risklerden (stratejik riskler) birim düzeyindeki risklere (performans, program, proje ve faaliyet riskleri) ya da birim düzeyindeki risklerden idare düzeyindeki risklere doğru bir yaklaşım belirlenebilir. İKYK'nin tercihine göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.

Beyin Fırtınası Yöntemi ile riskler belirlenirken aşağıdaki adımlar izlenir:

1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu üyeleri beyin fırtınası çalışmasıyla stratejik riskleri belirlemek ve gerektiğinde daha önce belirlenmişleri güncellemek üzere her yıl bir araya gelir. Riskler birim düzeyinden idare düzeyine doğru belirlenecekse, birim risk koordinatörleri bir araya gelerek öncelikle performans/alt program hedef ve faaliyetlerine yönelik risk belirleme çalışması yapar.

2) Katılımcılarca stratejik planda/performans programında belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu konusunda çok sayıda fikir üretilir ve risk gerçekleşirse hangi hedefe veya hedeflere ulaşılamayacağı net bir şekilde belirlenir. Bu aşamada, Üniversitemize özgü olarak hazırlanmış risk kataloğundan yararlanılabilir.

3) Tüm riskler belirlendikten sonra beyin fırtınası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylar. Verilen oylar "Risk Oylama Formu"na **(Ek-1)** kaydedilir. Katılımcı sayısına göre formdaki ilgili sütunların sayısı artırılabilir ve elektronik ortamda doldurulabilir.

4) "Risk Oylama Formu"nda **(Ek-1)** belirlenen riskler, beyin fırtınasından çıkan ortalama etki (sütun 9) ve ortalama olasılığın (sütun 13) çarpımı sonucu bulunan risk puanları (sütun 14), yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır.

5) Beyin fırtınası katılımcıları Risk Oylama Formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte "Risk Kayıt Formu"nun **(Ek-2)** ilgili sütunlarına aktarırlar.

6) Risklere verilecek cevap belirlenirken, risk seviyesinin idarece uygun görülmüş risk iştahı sınırlarında kalması göz önünde bulundurulur. Ayrıca, mevcut risk cevabının neler olduğu, bunların hâlihazırda etkili olup olmadığı ve bunların geliştirilip geliştirilemeyeceği düşünülerek formdaki açıklamalar doğrultusunda ilgili sütunlar doldurulur. **(Ek-2** sütun 6,11,12**)** Risk Kayıt formundaki talimatlar dikkate alınarak diğer sütunlar doldurularak form tamamlanır. **(Ek-2** sütun 13 ve 14**)**

PESTLE Analizi Yöntemi ile riskler belirlenirken aşağıdaki hususlara yer verilir:

PESTLE analizi, risklerin aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir:

P olitic → Politik Riskler

E conomic → Ekonomik Riskler

S ocial → Sosyal Riskler

T echnologic → Teknolojik Riskler

L egal → Yasal Riskler

E nvironmental→ Çevresel Riskler

SWOT (GZFT) Analizi (Kurum içi analiz) yöntemi ile riskler belirlenirken aşağıdaki hususlara yer verilir:

Strengths → **G**üçlü Yönler

Weaknesses → **Z**ayıf Yönler

Opportunities→ **F**ırsatlar

Threats → **T**ehditler

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16- Risklerin değerlendirilmesi; Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi, riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

Riskler değerlendirilirken, Üniversitenin karşılaşabileceği potansiyel olaylar ile birlikte idarenin büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyi, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuatın fazla olması gibi kuruma özgü durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Risklerin değerlendirilmesi; risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) ***Risklerin Ölçülmesi,*** "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu" **(Ek-3)** kullanılarak her riskin meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğinde hedefler üzerinde oluşturacağı etkinin ölçülmesidir. Bu aşamadan sonra doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak riskler değerlendirilir.

aa) Her risk için etki ve olasılığın tespit edilmesi aşamasında:

- Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.
- Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.
- Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.
- Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.

- Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının neredeyse hiç olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.
- Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 sayısı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir (**Ek-1** Risk Oylama Formu).
- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanların düşük, hangi puanların orta, hangilerinin yüksek olduğunun gösterildiği "Risk Haritası" **Ek-4**'te yer almaktadır. Düşük risk seviyesi (yeşil ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir). Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

Üniversitede her risk için etki ve olasılığın tespit edilmesi aşamasında risk iştahı dikkate alınmalı, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki riskin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin ise yüksek olacağı belirlenmeli ve bu çerçevede Risk Haritası **(Ek-4)** oluşturulmalıdır.

bb) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi aşamasında;

Doğal risk bir idarenin, hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

Kalıntı risk, yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, gerekirse risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

b) ***Risklerin Önceliklendirilmesi,*** Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır. Ancak üst yönetim, hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler), puanı düşük olmakla birlikte, etkileri açısından öncelikleri arasına alabilir. Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar. Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplara karar verilir.

c) ***Risklerin Kaydedilmesi,*** Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine

yardımcı olur. Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu **(Ek-2)** ve risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan " Üniversite Konsolide Risk Raporu" **(Ek 5)**.

Risk İştahı

MADDE 17- Üniversitenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Bu kapsamda risk iştahı, risk yönetimi stratejisi çerçevesinde, kurum ve birim düzeylerinde yukarıdan aşağıya doğru her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir. Birimler farklı risk iştah düzeylerini, kurum düzeyinde belirlenen risk iştahı sınırlarında kalarak belirler.

Risklere Cevap Verilmesi

MADDE 18- Risklere cevap verilmesi, Üniversite tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve muhtemel tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap verme yöntemini belirlerken fayda-maliyet dengesi gözetilir.

Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

Risklere; riski kabul etme, kontrol etme, devretme ve riskten kaçınma yöntemleri ile cevap verilir.

a) Kabul Etmek: Doğal riski, risk iştahı sınırları içinde ise Üniversitenin üstlenmeyi uygun gördüğü bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir. Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir. Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

b) Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol önlemleri vasıtasıyla uygulanır:

- Yönlendirici kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı

faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.(Örnek: Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması, görev tanımları, görev dağılımları, rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler.)

- Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp Üniversite tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. (Örnek: Varlıkların fiziksel olarak korunması; Şifreler, kimlik kartları gibi erişim kontrolleri belirlenmesi, ön mali kontrol işlemleri, mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması vb.)
- Tespit Edici Kontroller: Temel olarak, riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir ancak tespit edici kontroller risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla da yapılır. Harcama sonrası kontroller bu kapsamda düşünülebilir. Aynı zamanda bu kontrollerin, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etkisi olmaktadır.(Örnek: kesin hesap, faaliyet raporları, dönemsel sayımlar, fiziksel envanterler vb.)
- Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.(Örnek: Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi, tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması, sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması vb.)

c) Devretmek: Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin; uzmanlığı, donanımı, kaynağı olan başka bir idare, kişi ya da kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile, sorumluluğu devredilmemektedir.

Risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan Üniversitenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilebilir. (Örnek: Uygun koşullarda sigorta yöntemi ile riski devretmek, ihale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü kişilere devretmek ya da bir faaliyetin bir kısmı veya tamamını uzmanlığı olan başka bir idareye devretmek.)

d) Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Sonlandırılması mümkün olmayan faaliyetler için, alternatif faaliyetler yürütülerek hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi yoluna gidilebilir.

Üniversitenin ana faaliyet alanlarına ilişkin görev ve yetkilerinden kaçınması söz konusu olamayacağından, kurumun risk iştahı çerçevesinde, daha çok yeni hizmet alanlarına veya proje faaliyetlerine ilişkin risklere karşı geliştirilebilecek kontrol faaliyetidir.

Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

MADDE 19- Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim süreci her yönüyle yılda en az bir kez olmak üzere Üniversite tarafından belirlenen sıklıkta risklerin önem derecesine göre birim risk koordinatörlerince gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamada idareye esneklik kazandıracaktır.

Riskler gözden geçirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.
- Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.
- Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş raporları, iç ve dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.
- Gelişmeler ışığında, risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, Üniversitenin ve birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.

Riskler raporlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Riskler önem derecesine göre (öncelikle stratejik seviyedeki kilit riskler) gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, Üniversite Risk Konsolide Raporu **(Ek-5)** ile sunulmalıdır. İdare Risk Koordinatörü tarafından hazırlanan rapor İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunda görüşülür ve nihai rapor İdare Risk Koordinatörünce Üst Yöneticiye sunulur.
- Raporların, kısa ve öz bilgilerden oluşmasına, konu ile ilgili olmasına,

değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesine ve süresinde hazırlanmasına dikkat edilmelidir.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 20- Risk hiyerarşisi; stratejik risk düzeyi ile program, proje ve faaliyet düzeyinde tespit edilir.

a) Kurum düzeyindeki riskler (Stratejik Riskler): Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan risklerdir. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun dönemli olup üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

b) Birim Düzeyindeki Riskler (Program, Proje ve Faaliyet Düzeyi Riskler): Performans Programında belirlenen hedeflere ulaşmayı engelleyen risklerdir. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve sekretarya

MADDE 21- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bu Belge'ye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 22- Bu Belge'nin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yetkilidir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 23- Bu Belge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 24- Bu Belge Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25- Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

EKLER

EK-1: Risk Oylama Formu

EK-2: Risk Kayıt Formu

EK-3: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

EK-4: Risk Haritası

EK-5: Üniversite Konsolide Risk Raporu

KISALTMALAR

RSB : Risk Strateji Belgesi

BRK : Birim Risk Koordinatörü

İKİYK: İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

EK-1

RİSK OYLAMA FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki Puanı A	Etki Puanı B	Etki Puanı C	Etki Puanı	Olasılık Puanı A	Olasılık Puanı B	Olasılık Puanı C	Olasılık Puanı	Risk Puanı
				Risk Sebep				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	Etki X Olasılık Puanı

				Sütunlar
1				**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2				**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır. 01-Eğitim Politikası Riskleri, 02-Ekonomik Riskler, 03-Sosyal Riskler. 04-Teknolojik Riskler, 05-Hukuki Riskler, 06- Çevresel Riskler ve Program Bütçedeki Birim kodları kullanılacaktır. Örneğin 496.11.02-1/2/3… SGDB Ekonomik riski
3				**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4				**Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim düzeyinde dolduruluyorsa, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Üniversite düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5				Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6	**7**	**8**		**Etki Puanı A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Ek-4. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
9				**Etki Puanı:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10	**11**	**12**		**Olasılık Puanı A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Ek-4 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu
13				**Olasılık Puanı:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14				**Risk Puanı:** Etki puanı (ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

EK-2

RİSK KAYIT FORMU

Üniversite/Birim …/…../20…													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki Puanı (EP)	Olasılık Puanı (OP)	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske Verilecek Cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk Sebep									

Sütunlar	
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır. Birim adı ile birlikte süreç el kitabında yer alan ilk iki kod kullanılacaktır.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	Birim hedefi: Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır.
5	Tespit Edilen Risk: Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	Etki Puanı (EP): Tespit ve Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek-5) tespit edilen etki değeridir (1- 10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen risk gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	Olasılık Puanı (OP): Tespit ve Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 5) tespit edilen olasılık puan değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	Risk Puanı (R=ExOP): Oylama Formunda (Bkz. Ek 5) yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık puan değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile gösterilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
11	Riske Verilen Cevaplar Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	Başlangıç Tarihi: Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
14	Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

NOT: Yıl içerisinde yeni risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk Risk Kayıt Formuna işlenerek BRK tarafından onaylanır.

EK-3

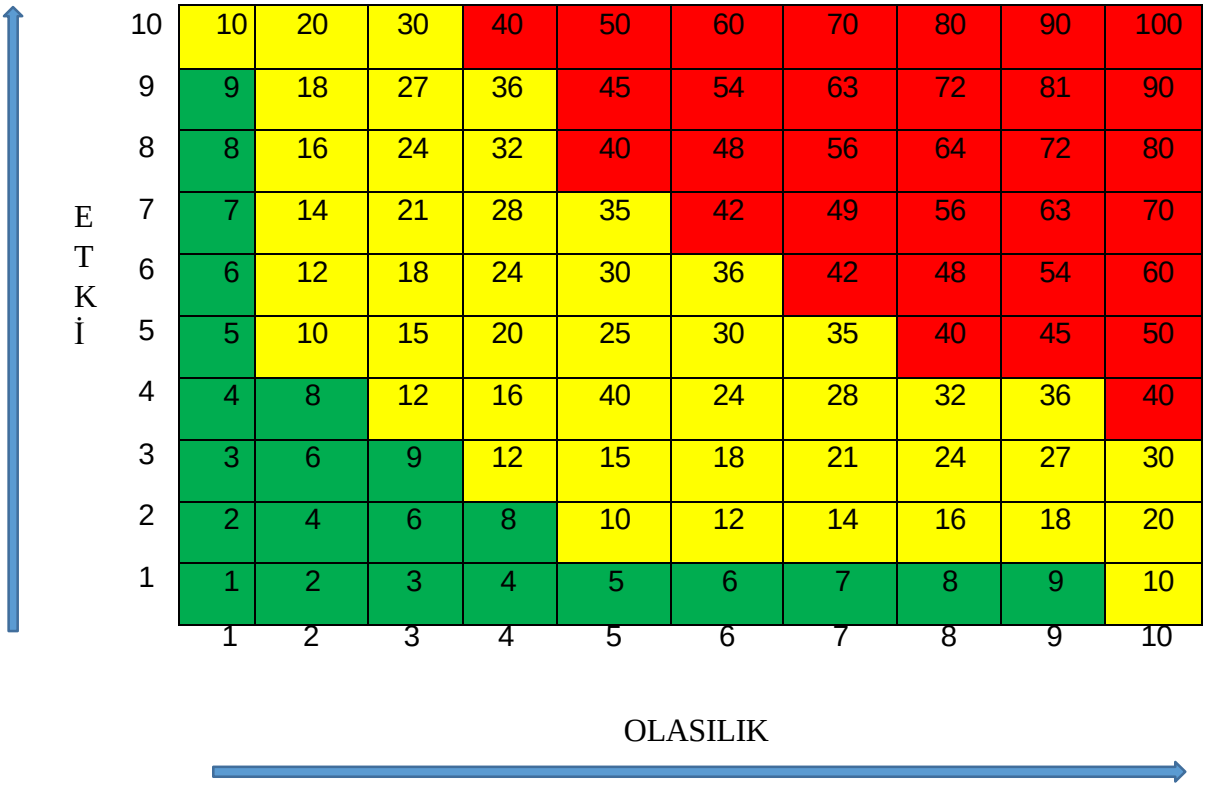
RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Strateji	**Faaliyetler/Süreçler**	**Mali**	**Mevzuata Uyum**
10 **9** **8** **7**	**Yüksek**	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. Üniversitenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. Üniversitenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda Üniversitenin amaç ve hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesi ne neden olabilecek risklerdir.	Üniversitenin/birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir.	Üniversitenin /birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin /birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
6	**Orta**	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle Üniversitenin /birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik amaç ve hedefleri	Üniversitenin /birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	Üniversitenin /birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin/birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.

5 **4**			etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.		riskli kabul edilmelidir.	
3 **2** **1**	**Düşük**	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle Üniversitenin/birimin çok ender karşılaştığı veya neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	Üniversitenin /birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	Üniversitenin /birim için çok az maddi kayba neden olacak riskledir. Kamu kaynaklarının Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda Üniversitenin /birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

EK-4

RİSK HARİTASI



- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.
- Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları kullanılmaktadır.
- Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.
  - **Yeşil renk:** Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)
  - **Sarı renk:** Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)
  - **Kırmızı renk:** Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)
- Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

EK-5

ÜNİVERSİTE KONSOLİDE RİSK RAPORU

Üniversite/Birim:

Tarih: .../..../20....

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi		

	Sütunlar
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Üniversite/Birim Hedefi:** Rapor birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor Üniversite düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Belirlenen risk yazılır.
6	**Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	**Açıklama:** Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

	Renkler
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk