T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

2026

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1.AMAÇ

Bu belgenin amacı, Amasya Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek olan risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak tedbirlerin belirlenmesi ile risklerin izlenmesi ve raporlanması sürecine ilişkin yöntemi belirlemek; risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma katkı faaliyetleri ile birlikte diğer yönetsel ve destek süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

1.2.KAPSAM

Amasya Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisi ortaya koymasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

1.3.DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ve ilgili diğer mevzuatlara dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4.TANIMLAR

a) İdare/Üniversite: Amasya Üniversitesini,

b) Üst Yönetici: Amasya Üniversitesi Rektörünü,

c) Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,

d) Birim Yöneticisi/Harcama Yetkilisi: Birimin en üst yöneticisini,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının başkanlığında en az 3 kişiden oluşan Kurulu,

f) Üniversite (İdare) Risk Koordinatörü: Üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

g) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından görevlendirilen; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan birim iç kontrol sorumlusunu ifade eder.

h) Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

ı) İç Risk: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.

j) Dış Risk: Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.

k) Stratejilerle İlişkili Riskler: Kurumun stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Kamu idareleri tarafından etkilerine katlanılamayacak risklere maruz kalınmasına neden olunacak stratejilerin seçilmesi ile tabi olunan yasal düzenlemelere, üstpolitika belgelerine, kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerine uygun olmayan stratejilerin seçilmesi bu kapsamda değerlendirilir. Kurum tarafından hatalı proje seçimi sonucunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmaması stratejilerle ilişkili risklere örnek olarak gösterilebilir.

l)Doğal Risk: Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

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

n) Risk İştahı: Amaçların ve hedeflerin başarılması için üstlenilmeye hazır olunan en yüksek risk düzeyidir.

o) Risk Yönetimi: Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için her seviyede riskin belirli bir yöntem ile sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, bu risklere karşı önlemler alınması ve bu risklerin izlenmesidir.

p) Risk Değerlendirme: Amaç ve hedefleri etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki -olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

r) Etki: riskin gerçekleşmesi halinde idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı olumlu veya olumsuz sonucu ifade eder.

s) Olasılık: Bir olayın/durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalidir.

t) Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergeyi ifade eder.

u) Amasya Üniversitesi Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Prosedürü: Amasya Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü tarafından oluşturulan risk ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik bir yöntem oluşturan prosedürü ifade eder.

v) Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelendirmektir.

y) Konsolide Risk Raporu: Kurum/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

Yukarıda yer almayan tanım ve açıklamalar için Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, Kamu İç Kontrol Rehberi ve Amasya Üniversitesi Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Prosedürü geçerlidir.

Stratejik planlar ve performans programları için Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, Bütçe Hazırlama Rehberi, Performans Programı Hazırlama Rehberi, Program Bütçe Esaslarına Göre Performans Programı İzleme Rehberindeki tanım ve açıklamalar geçerlidir.

İdare veya birim düzeyindeki risklerin yönetiminde bu belgede bulunmayan tanım ve açıklamalar için ilgili mevzuat ve prosedürel dokümanlardaki tanımlar dikkate alınır.

1.5.ÖNCELİKLİ RİSK ALANLARI

Amasya Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik yürütmüş olduğu Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Sosyal Kültürel ve Sportif Faaliyetler, Toplumsal Katkı ile Yönetim ve Destek faaliyetlerine ilişkin riskli alanlar öncelikli risk alanları olarak belirlenmiştir.

1.6. RİSK YÖNETİMİ İLKELERİ

Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

a) Kurumsal risk yönetimi süreci, kamu mali yönetiminin mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütülen mali ve mali olmayan tüm faaliyetlerin kamuoyuna makul güvence vermesi amacıyla tasarlanır ve uygulanır.

b) Risk yönetim süreci, Üniversitenin İç Kontrol ve Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçası olup Üniversite kalite çalışmaları ile koordineli yürütülür.

c) Hazırlanacak stratejik plan çalışmaları amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

d) Riskler operasyonel faaliyet riskleri olarak alt birim düzeyinde, program ve proje riskleri olarak birim düzeyinde ve stratejik riskler olarak idare düzeyinde; gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak olumsuz durumlar göz önünde bulundurularak tespit edilir, ölçülür ve analiz edilir; kontrol faaliyetleri ve diğer kararlarla yönetilir.

e) Birim Risk Kontrol Eylem Planları, Birim Yöneticisi sorumluluğunda Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü ve birim personelinin katılımıyla (istenirse alt çalışma grupları oluşturulabilir) hazırlanır; Birim yöneticisi tarafından onaylanarak uygulanır ve izlenir.

f) Tüm birimler hazırlamış oldukları risk kontrol eylem planlarını Risk Yönetimi çalışma takvimi çerçevesinde ve Kalite Koordinatörlüğü ilgili prosedürü ile belirlenen süre içerisinde Amasya Üniversitesi Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi Yazılımı (MİSKET) üzerinden kayıt altına alır ve yılda en az bir defa olmak üzere gözden geçirir, gerekli raporlamaları yapar. Aynı Şekilde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca uygun görülen İdare Risk Kontrol Eylem Planı da MİSKET yazılımı üzerinden izlenir, ilgili raporlamalar yapılır.

g) Risk Strateji Belgesi Stratejik Plan uygulama dönemi içerisinde 3 yıllık bir uygulama dönemi için hazırlanır ve Üniversite Rektörü onayıyla yürürlüğe girer. Belge her yıl yeniden gözden geçirilir ve güncellenir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitemizin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve hâlihazırda var olan tehditleri de kapsar.

Riskler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini engelleyebilecek olayların kök nedenlerini ve etkilerini belirtilecek biçimde açık ve kolay anlaşılır şekilde tanımlanır.

Stratejik riskler, stratejik plan çalışmaları sırasında Stratejik Planlama Kılavuzu, Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi kapsamında hedef düzeyinde tanımlanır.

Faaliyetlerin etkili ekonomik verimli yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması ve mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir üretilmesini olumsuz etkileyen riskler, faaliyet ve birim düzeyinde süreç riskleridir. Süreç risklerinin (operasyonel risklerin), birim risklerinin stratejik planlarda belirtilen hedeflerle ve performans gösterge hedefleri ile ilişkilendirilmesi esastır. Stratejik hedef ile ilişki kurulamayan riskler için birim düzeyinde risk iştah seviyesi belirlenebilir.

Risk belirleme yöntemi olarak; "Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel (PESTLE) Analizi", "Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsatlar, Tehditler (GZFT/SWOT) Analizi", "Beyin Fırtınası" yöntemleri kullanılabilir. Yöntemlere ilişkin detaylı açıklamalara ve örneklere Kamu İç Kontrol Rehberinde yer verilmiştir.

Ayrıca risklerin belirlenmesinde; veri analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, Kurumun sahip olduğu tecrübeler, iş akış şemaları, süreç kartları, denetim raporları, stratejik plan, eylem planları, akademik/idari personelin ve öğrencilerin geri bildirimlerinden faydalanılır.

2.1.1.RİSK İŞTAH SEVİYELERİNİN BELİRLENMESİ

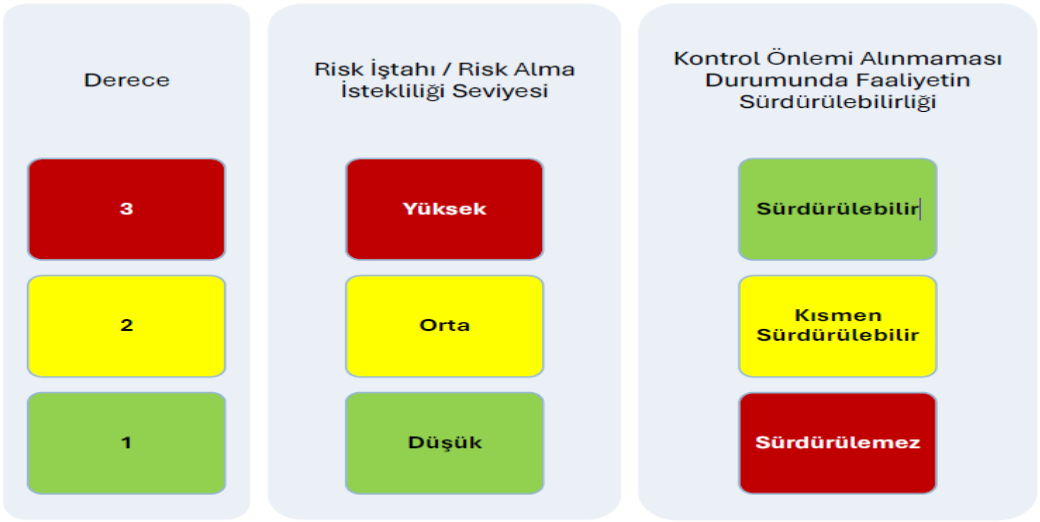
Risk iştahı (risk alma istekliliği), Amasya Üniversitesi 2025-2059 Dönemi Stratejik Planında yer alan riskler için hedef bazında belirlenir ve Üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini gösterir. Risk iştahı hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin rol oynamaktadır.

Stratejik hedef bazında risk iştahı *yüksek, orta* ve *düşük* olmak üzere 3 seviyede belirlenmiştir.

Risk iştahı belirlenirken risk iştahı düştükçe o hedefi gerçekleştirmek için katlanılan (işgücü, zaman, bütçe vb.) maliyetinin artması ve hedef risklerine karşı kontrol önlemleri alınmaması sonucunda hedefe ulaşmanın sürdürülebilirliği esas alınmıştır. Amasya Üniversitesi 2025-2029 Dönemi Stratejik Planında yer alan hedeflere ilişkin risk iştahları alttaki metodoloji ile belirlenmiştir:

a) Kontrol önlemleri yerine getirilmemesi durumunda ilgili faaliyetin sürdürülebilirliğin azalması veya kontrol önleminin yerine getirilebilmesi için katlanılan maliyetlerin yüksek düzeyde olması durumunda risk iştahı düşük;

Şekil- 4 Risk İştahı Seviyesi Ölçekleri



Şekil 1- Risk İştah Ölçekleri

b) Kontrol önlemleri yerine getirilmemesi durumunda ilgili faaliyetin kısmen sürdürülebilir olması veya kontrol önleminin yerine getirilebilmesi için katlanılan maliyetlerin orta düzeyde olması durumunda risk iştahı orta;

c) Kontrol önlemleri yerine getirilmemesi durumunda ilgili faaliyetin sürdürülebilir olması veya kontrol önleminin yerine getirilebilmesi için katlanılan maliyetlerin düşük düzeyde olması durumunda risk iştahı yüksek belirlenmiştir.

Yapılacak olan risk değerlendirme çalışmalarında belirlenen riskin seviyesi risk iştah seviyesinin altında ise eylem öngörülmez ancak iş sürekliliği kapsamında izlenmeye devam edilir. Belirlenen riskin seviyesi risk iştah seviyesinin üzerinde ise riski azaltmak için önlem alınır.

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER				RİSK İŞTAHI
AMAÇ		HEDEF		
A1	Araştırma, Öğrenme ve Kaliteyi Önceleyen Öğrenci Merkezli Eğitim Anlayışıyla Rekabet Edebilir Bireyler Yetiştirmek	H1	Araştırma, Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Üniversitemizin Akademik Altyapısı Güçlendirilecektir.	DÜŞÜK
		H2	Araştırma, Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Üniversitemizin Fiziksel Altyapısı Güçlendirilecektir.	DÜŞÜK
		H3	Öğrencilere Yönelik Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Artırılacaktır.	ORTA
		H4	Araştırma ve Öğrenme Arasında Güçlü Bir Bağlantı Kurarak Öğrencilerin Akademik Gelişimini Destekleyerek Niteliği Artırılacaktır.	DÜŞÜK
		H5	Topluma Katkı Sağlamaya Yönelik Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Artırmak ve Paydaşların Katılımlarını Sağlamak.	ORTA
A2	Ar-Ge ve Proje Kültürünü Tabana Yayarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Nitelikli Araştırma Faaliyetlerinin Kapasitesini Geliştirmek.	H1	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programlarından Yararlanan Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı ve Uluslararası İkili Anlaşma Sayısı 2029 Yılına kadar %50 Artırılacaktır.	DÜŞÜK
		H2	Öğretim Elemanlarının Akademik Gelişimi Desteklenecek ve Bilimsel Yayın Sayıları Artırılacaktır.	DÜŞÜK
		H3	Lisansüstü Tezlerin Nitelik ve Niceliği Artırılacaktır.	DÜŞÜK
A3	Katılımcı Yönetim Anlayışıyla Kurumsal Kültürü ve Kurumsal Sürdürülebilirliği Üniversitenin Tüm Süreçlerinde Geliştirmek/Güçlendirmek.	H1	Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesine ve Kalite Kültürünün Yaygınlaşmasına İlişkin İyileştirmeler 2029 Yılına kadar %30 Oranında Artırılacaktır.	ORTA
		H2	İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşması Geliştirilecektir.	ORTA
		H3	Güçlü Bir Ağ Altyapısı Oluşturularak 2029 Yılına kadar Kapsamlı Bir Yönetim Bilgi Sistemi Geliştirilecektir.	DÜŞÜK
		H4	Mezunlarla İletişim Artırılarak Mezun Bilgi Sistemine Kayıtlı Öğrenci Sayısı 2029'a kadar %100 Oranında Artırılacaktır.	ORTA
		H5	Kurumsal Akreditasyon Programına başvuru sürecini başlatılacak ve en az koşullu akreditasyon şartı sağlanacaktır.	DÜŞÜK
A4	Üniversitemizde Girişimcilik ve Liderlik Kültürünün Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak.	H1	Öğrencilerin Girişimcilik Yönünü Geliştirmek İçin Yapılan Çalışmalar 2029 Yılına kadar %50 Oranında Artırılacaktır.	DÜŞÜK
		H2	Girişimcilik Kapsamında Ticarileşen Proje Sayısı Artırılarak Elde Edilen Gelirler 2029 Yılına kadar %20 Oranında Artırılacaktır.	DÜŞÜK

Tablo 1-Risk İştah Seviyeleri

2.1.2.RİSK EVRENİ

İç Risk: Üniversitenin faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.

Dış Risk: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.

Üniversitemizin tabi olduğu iç ve dış çevre, görev alanımız, gerçekleştirdiğimiz faaliyetler ve sunduğumuz hizmetler kapsamında oluşabilecek iç ve dış risklerin değerlendirileceği alt kategoriler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

a) Stratejik Riskler: Stratejik planda yer verilen riskler ile kısa, orta ya da uzun vadede belirlenmiş amaç ve hedeflerimizi doğrudan olumsuz etkileyebilecek 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 ya da etkileme potansiyeli olan risklerdir.

c) Finansal Riskler: Üniversitenin 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.

d) Uyum Riskleri: 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.

e) İtibar Riskleri: 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.

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

g) Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve kullanılan teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

Riskler, birden fazla risk kategorisi ile ilişkilendirilebilir. Yani bir risk hem operasyonel hem de teknolojik risk sınıfında yer alabilir.

Şekil 2- Risk Kategorileri

Amasya Üniversitesi 2025-2029 Dönemi Stratejik Planında yer alan stratejik amaç ve hedeflere ilişkin riskler alt kategorilere göre değerlendirilmiş, **Risk Evreni Tablosunda** *(Tablo-2)* gösterilmiştir.

HEDEF	HEDEF RİSKİ	KATEGORİ	RİSK TÜRÜ	SORUMLU BİRİM
Hedef 1.1. Araştırma, Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Üniversitemizin Akademik Altyapısı Güçlendirilecektir.	Bütçe yetersizliği	Finansal Risk	Dış Risk	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	Kurumumuza tahsis edilen akademik personel sayısının yetersizliği	Stratejik Risk	Dış Risk	
Hedef 1.2. Araştırma, Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Üniversitemizin Fiziksel Altyapısı Güçlendirilecektir.	Yatırım bütçe yetersizliği	Finansal Risk	Dış Risk	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	Fiziki altyapının talebi karşılamada yetersiz kalması	Proje Riski	İç Risk	
Hedef 1.3. Öğrencilere Yönelik Sosyal ve Kültürel Faaliyetler Artırılacaktır.	İstenilen finansal kaynağın sağlanamaması.	Finansal Risk	Dış Risk	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	Öğrencilerin etkinliklere katılımda yeterli ilgiyi göstermemesi.	İtibar Riski	İç Risk	
	Kültürel etkinlikler için sponsor desteği sağlanamaması.	İtibar Riski	İç Risk	
Hedef 1.4. Araştırma ve Öğrenme Arasında Güçlü Bir Bağlantı Kurarak Öğrencilerin Akademik Gelişimini Destekleyerek Niteliği Artırılacaktır.	Yeterli sayıda akademik kadronun oluşturulamaması.	Stratejik Risk	Dış Risk	Akademik Birimler
	Lisansüstü programların tercih edilme oranının az olması.	İtibar Riski	İç Risk	
	Lisansüstü program sayısının az olması	Stratejik Risk	İç Risk	
Hedef 1.5. Topluma Katkı Sağlamaya Yönelik Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Artırmak ve Paydaşların Katılımlarını Sağlamak.	Engelli bireylere yönelik etkinliklerin yeterli olmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Rektörlük
	Sürekli Eğitim Merkezinin (SEM) faaliyetlerinin paydaşlarla istenilen etkileşimi sağlamaması	Operasyonel Risk	İç Risk	
Hedef 2.1. Ulusal ve Uluslararası Değişim Programlarından Yararlanan Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı ve Uluslararası İkili Anlaşma Sayısı 2029 Yılına kadar %50 Artırılacaktır.	Avrupa Birliğinden alınan hibelerin yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	Uluslararası İlişkiler Birimi
	Uluslararası alanda Üniversitemizin tanıtımının yeterince yapılamaması.	İtibar Riski	İç Risk	
	Uluslararası partnerlerin anlaşmalardan çekilmesi veya yeni anlaşma yapmaması.	İtibar Riski/ Stratejik Risk	Dış Risk	
Hedef 2.2. Öğretim Elemanlarının Akademik Gelişimi Desteklenecek ve Bilimsel Yayın Sayıları Artırılacaktır.	Akademik personelde meydana gelebilecek motivasyon düşüklüğü.	İtibar Riski	İç Risk	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
	Akademik personele sağlanan yayın desteklerinin az olması.	Operasyonel Risk /Finansal Risk	İç Risk	
Hedef 2.3. Lisansüstü Tezlerin Nitelik ve Niceliği Artırılacaktır.	Lisansüstü eğitim için başvuran öğrenci sayısının yetersiz olması.	İtibar Riski	İç Risk	Enstitüler
	Üniversitemizin tanınırlığının yeterli düzeyde olmaması	İtibar Riski	İç Risk	
	Kentte araştırma kaynaklarına erişimin zorluğu nedeniyle bilimsel niteliği düşük tezlerin ortaya çıkması.	Stratejik Risk	Dış Risk	

Hedef 3.1. Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesine ve Kalite Kültürünün Yaygınlaşmasına İlişkin İyileştirmeler 2029 Yılına kadar %30 Oranında Artırılacaktır.	Kurumda kalite kültürünün yeterince yerleşmemiş olması.	Uyum Riski	İç Risk	Kalite Koordinatörlüğü
	Teknik yetersizlikler.	Teknolojik Risk Operasyonel Risk	İç Risk	
	Birimlerin kalite çalışmalarını iş yükü olarak algılamaları nedeniyle motivasyon eksikliği oluşabilmesi.	Operasyonel Riski	İç Risk	
Hedef 3.2. İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşması Geliştirilecektir.	Kamuda iç kontrolün kavram ve müessese olarak yeterince anlaşılamaması.	Operasyonel Riski	İç Risk	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Kanuni düzenlemelerdeki yetersizlikler.	Uyum Riski	Dış Risk	
	İç kontrol sisteminin öneminin personele yeterince anlatılamaması.	Operasyonel Riski	İç Risk	
Hedef 3.3. Güçlü Bir Ağ Altyapısı Oluşturularak 2029 Yılına kadar Kapsamlı Bir Yönetim Bilgi Sistemi Entegrasyonu Oluşturulacaktır.	Teknik personel ve altyapı yetersizliği.	Teknolojik Risk/ Operasyonel Risk	İç Risk	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	Bütçenin kısıtlı olması	Finansal Risk	Dış Risk	
	Gerekli altyapı, yazılım, donanım ihtiyacı ve güncelleme maliyetinin artması.	Teknolojik Risk /Finansal Risk	İç Risk /Dış Risk	
Hedef 3.4. Mezunlarla İletişim Artırılarak Mezun Bilgi Sistemine Kayıtlı Öğrenci Sayısı 2029'a kadar %100 Oranında Artırılacaktır.	Mezun öğrencilere istenilen düzeyde ulaşılamaması.	İtibar Riski	Dış Risk	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Mezun Koordinatörlüğü
	Mezun bilgi sistemine mezun öğrencilerin yeterli ilgiyi ve isteği göstermemesi.	İtibar Riski	İç Risk	
Hedef 3.5. Kurumsal Akreditasyon Programına Başvuru Sürecini Başlatılacak ve En Az Koşullu Akreditasyon Şartı Sağlanacaktır.	Yapılması gereken faaliyetlerde istenilen düzeye ulaşılamaması.	Stratejik Risk/ Operasyonel Risk	İç Risk	Tüm Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	Birimlerin yeterli ilgiyi ve isteği göstermemesi.	Operasyonel Risk	İç Risk	
Hedef 4.1. Öğrencilerin Girişimcilik Yönünü Geliştirmek İçin Yapılan Çalışmalar 2029 Yılına kadar %50 Oranında Artırılacaktır.	Sertifika programlarına yeterince ilgi gösterilmemesi.	İtibar Riski	İç Risk	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Araştırma Dekanlığı
	Yeterli kaynakların temin edilememesi.	Finansal Risk	Dış Risk	
Hedef 4.2. Girişimcilik Kapsamında Ticarileşen Proje Sayısı Artırılarak Elde Edilen Gelirler 2029 Yılına kadar %20 Oranında Artırılacaktır.	Kurumun girişimcilik hakkında tecrübesinin yetersiz olması	Stratejik Risk	İç Risk	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

Tablo 2- Risk Evreni

2.2. RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risklerin değerlendirilmesi, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilerek önceliklendirilmesini kapsar.

Stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken idarenin maruz kalabileceği her risk eşit düzeyde öneme sahip değildir. Çeşitli önem düzeylerine sahip tüm risklerin yönetilmeye çalışılması, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ilkesiyle çelişeceği ve maliyet etkin bir yaklaşım olamayacağı için, riskler önceliklendirmeye tabi tutulur ve hangi risklerin yönetileceği tespit edilir.

Risklerin değerlendirilmesi risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi olmak üzere 3 aşamada gerçekleşir.

Risklerin Ölçülmesi: Tespit edilen risklerin olasılık ve etkilerinin ölçülmesidir. Olasılık bir olayın belli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder. Etki ise, bu olayın meydana gelmesi halinde idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

Risklerin Önceliklendirilmesi: Risk puanı belirlendikten sonra risklerin önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır.

Risklerin Kaydedilmesi: Risk Strateji Belgesi ekinde yer alan risk kayıt formları kullanılarak risklerin kaydedilmesidir.

Risk değerlendirmeleri, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, Amasya Üniversitesi Risk Strateji Belgesi, Kamu İç Kontrol Rehberi ile Amasya Üniversitesi Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Prosedüründe belirtilen hususlar çerçevesinde yapılır.

2.2.1.RİSK SEVİYELERİNİN BELİRLENMESİ

Risk seviyelerinin belirlenmesi aşamasında, öncelikle risklerin etki ve olasılık seviyeleri puanlanır. Ardından idarenin söz konusu risklere yönelik yürütmekte olduğu mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek, önceliklendirmede esas alınacak risk seviyesine ulaşılır.

2.2.1.1.Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde idare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder. Çok yüksek etkiye sahip bir riskin olasılığı düşük olabilirken, olasılığı çok yüksek olan bir riskin etkisi düşük olabilir.

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	Çok Düşük	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar

Tablo 3-Etki Seviyeleri

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, **çok düşük, düşük, orta, yüksek** ve **çok yüksek** olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.

OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Tablo 4- Olasılık Seviyeleri

Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların Risk Analiz Matrisinde kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir.

		ETKİ				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
OLASILIK	1	1 ÇOK DÜŞÜK	2 ÇOK DÜŞÜK	3 DÜŞÜK	4 DÜŞÜK	5 DÜŞÜK
	2	2 ÇOK DÜŞÜK	4 DÜŞÜK	6 ORTA	8 ORTA	10 ORTA
	3	3 DÜŞÜK	6 ORTA	9 ORTA	12 YÜKSEK	15 YÜKSEK
	4	4 DÜŞÜK	8 ORTA	12 YÜKSEK	16 YÜKSEK	20 ÇOK YÜKSEK
	5	5 DÜŞÜK	10 ORTA	15 YÜKSEK	20 ÇOK YÜKSEK	25 ÇOK YÜKSEK

KOYU KIRMIZI BÖLGE (Çok Yüksek Risk/20 ile 25dahil)
Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar işlem başlatılmamalı, devam eden faaliyet varsa durdurulmalıdır. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün değilse faaliyet engellenmelidir.

KIRMIZI BÖLGE (Yüksek Risk/ 12 ile 16 dahil)
Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar işlem başlatılmamalı, devam eden faaliyet varsa durdurulmalıdır. Alınana önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün değilse faaliyet engellenmelidir. Ancak yönetim kararı ile faaliyete devam edilebilir.

SARI BÖLGE (Orta Risk/6 ile 10 dahil)
Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır.Bu bölgede faaliyete kontrol altında devam edilebilir.

YEŞİL BÖLGE (Düşük Risk/3 ile 5 dahil)
Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir. Mevcut kontroller sürdürülmeli, kontrollerin sürdürülebilirliği denetlenmelidir.

KOYU YEŞİL BÖLGE (Çok Düşük Risk/1ile 2 dahil)
Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir.

Tablo 5 – Risk Analiz Matrisi

2.2.1.2.Risk Etki Kriterleri

Risklerin değerlendirilmesinde risklerin finansal operasyonel, itibar, uyum ve stratejik etki kriterleriyle ele alınması mümkündür**.**

ETKİ PUANI	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	İTİBAR ETKİSİ	UYUM ETKİSİ	STRATEJİK ETKİ
5	Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar	Hizmet birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	Paydaşların uzun süreli ve tamamen güven kaybı	Ağır yaptırımlar Mevzuat değişikliği	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı(Örneğin; 6 saat)	Orta derece yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	Kınama Düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilemesi
1	Çok düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)	Güven kaybına dönüşmeyen bazı münferit durum veya olaylar	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

Tablo 6-Etki Kriterleri

Belirlenen riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriter göz önünde bulundurulur ve o kriterin puanı esas alınır.

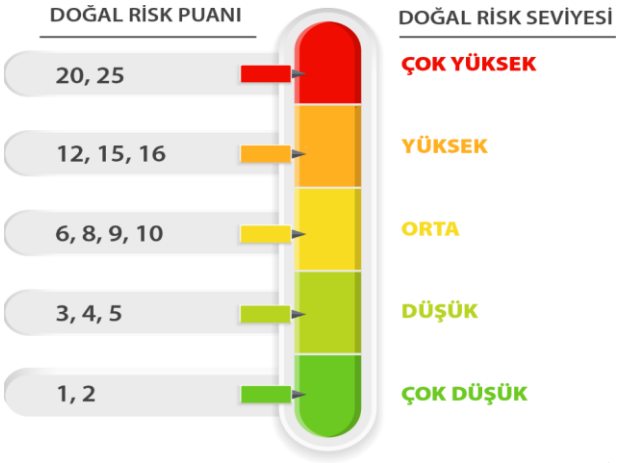
2.2.1.3.Doğal Risk ve Artık (Kalıntı) Risk Seviyelerinin Belirlenmesi

Doğal Risk Seviyesi	Etki X Olasılık

Doğal risk seviyesi, idare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.

Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenir. Örneğin; bir riskin olasılığı 2, etkisi 4 ise risk puanı 8 olarak hesaplanır ve doğal risk seviyesi “orta” olarak değerlendirilir.

Şekil 3'te risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir.



Risk seviyeleri belirlenirken risklere yönelik mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, belirlenen risklere yönelik halihazırda uygulanan faaliyetlerdir.

Şekil-3 Doğal Risk Seviyeleri

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KISMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 7- Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olarak kabul edilmesi ya da geliştirilmesine ilişkin karar verilmesinde aşağıda yer alan sorular göz önünde bulundurulur:

*Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, riskin seviyesini kabul edilebilir düzeye indiriyor mu?

*Alınmış olan önlemler, gerçekleşebilecek önemli kayıpları önlüyor mu?
*Risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi için idare yeterli kaynağa sahip mi?
*Risk yönetimi faaliyetlerinde kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılıyor mu?

Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için idare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden (alınan önlemlerden) sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

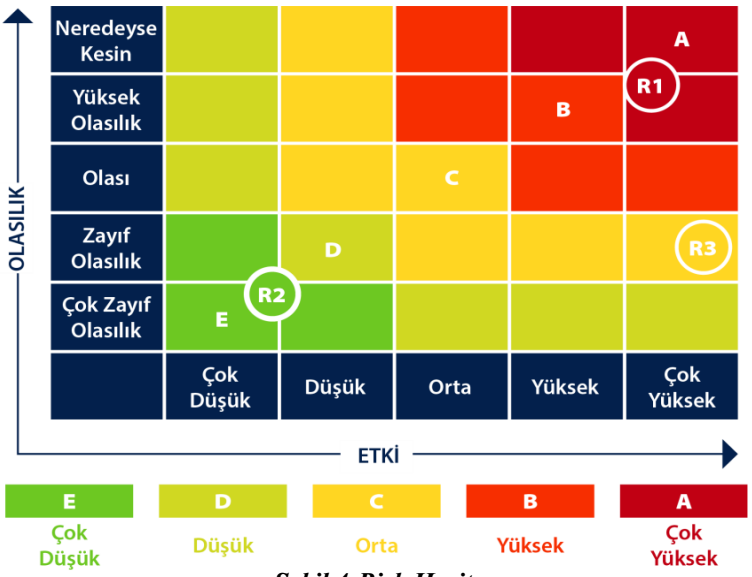
Doğal Risk Seviyesi	Etki **x** Olasılık

Artık Risk Seviyesi	Doğal Risk Puanı **x** Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20 <= Risk Puanı <= 25	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	12 <= Risk Puanı < 20	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	6 <= Risk Puanı < 12	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	3 <= Risk Puanı < 6	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı < 3	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Tablo 8- Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

Risk seviyelerini daha rahat görebilmek için **Risk Haritaları** kullanılır. Risk haritaları hem doğal risk hem de artık risk seviyelerinin gösteriminde kullanılabilir. Risk haritası, İdarenin risk iştahı hakkında da bilgi vermektedir**.**



Şekil 4-Risk Haritası

Artık risk seviyeleri çok yüksek ve yüksek olan alanlarda yoğunlaşan idareler daha fazla risk alma eğiliminde iken düşük ve çok düşük alanda yoğunlaşan idareler riskten kaçınma eğilimindedir.

Haritada bölgeler renklerle ifade edilmektedir.
A bölgesi çok yüksek seviyeye sahip riskleri ifade ederken, E bölgesi çok düşük seviyeli riskleri ifade etmektedir.

Risklerin harita üzerinde gösterimiyle idarenin risklerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı kolayca ifade edilebilir.

Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere en düşük riske doğru önceliklendirilir(sıralanır).

Uygulamada; Birim yöneticisi, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, birim personelinin katılımı ile birim faaliyetlerine yönelik tespit edilen her bir risk için etki ve olasılık seviyeleri hesaplanır. Verilen puanların aritmetik ortalaması alınarak etki ve olasılık değerleri belirlenir ve Ek-1 de yer alan Risk Oylama Formu'na kaydedilir.

Performans gösterge hedefleri ve stratejik plan hedefleri ile ilişkilendirilerek ve risk iştah seviyeleri de göz önünde bulundurularak riskler önceliklendirilir.

Bundan sonraki aşamada risklere yönelik alınacak kararlar belirlenecektir.

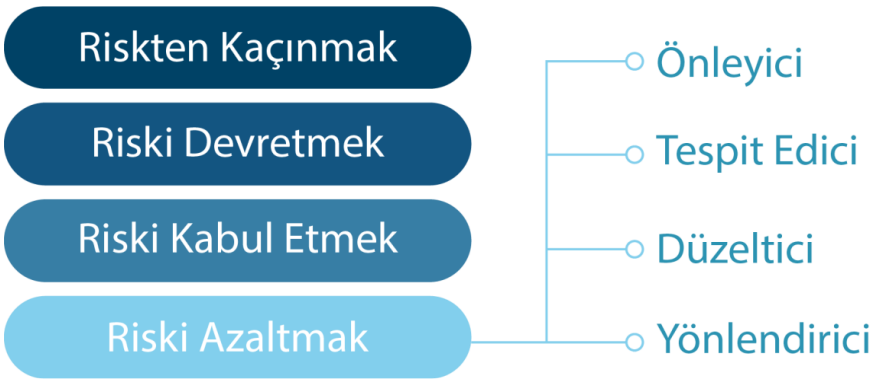
2.2.2. ÖNCÜ RİSK GÖSTERGELERİ(ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, artık risk seviyesi *çok yüksek ve yüksek* riskler için belirlenir. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar.

2.2.3.RİSKLERE YÖNELİK ALINACAK KARARLARIN BELİRLENMESİ

Tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklerin önceliklendirilmesinden sonraki adımda riske yönelik alınacak kararlar belirlenecektir. Başka bir deyişle bu aşamada, risklere verilecek cevabın ne olacağı saptanacak ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirmesi yapılacaktır. Bu aşamada amaç; tehditlerin kısıtlanarak belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir.

Risk iştahı başta olmak üzere fayda/maliyet gibi diğer faktörler göz önünde bulundurularak riske yönelik alınacak kararlar 4 grupta sınıflandırılır.



Şekil-5 Riske Yönelik Alınacak Kararlar

Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. Risk yönetilmeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son verilmesidir. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

Riski Devretmek: Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir. İdarenin, ulaşım, yemek vb. faaliyetlerini, konusunda uzman olan kuruluşlara devretmeleri veya bilgi teknolojileri sistemlerinin bakım, onarım ve yenileme çalışmalarının yine bu alanlarda uzman olan firmalar aracılığıyla yürütülmesi riskin devredilmesine örnek olarak gösterilebilir.

Riski Kabul Etmek: Risklere karşı herhangi bir eylem uygulamamaya kara verilmesidir. Riske karşı alınacak önlemlerden sağlanacak faydanın alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda risk kabul edilebilir. Risk, risk iştahı içinde ise risk kabul edilebilir.

Kabul edilen riskler, söz konusu risklerin zaman içinde kabul edilebilir seviyede kaldığından emin olunması amacıyla uygun görülen periyotlarla değerlendirilmelidir.

Riski Azaltmak: Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için risk yönetimi faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verilmesidir. Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, bir sonraki aşamada riskin etki ve olasılığını azaltacak aşağıda 4 grupta toplanan ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır.

***Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri:** Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir. Çalışanlara eğitim verilmesi, broşür, afiş veya el kitabı hazırlanması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

***Önleyici risk yönetimi faaliyetleri:** İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojisi sistemlerine erişim yetkilerinin çalışanların görev tanımları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanması önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Görev tanımı bazında oluşturulacak yetkilendirme sayesinde, sisteme yetkisiz erişimlerin ve yetkisiz işlemlerin önüne geçilebilir.

***Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri**: Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Hazırlanan raporların gözden geçirilmesi veya sistemde oluşturulan yetki tanımlamalarının periyodik olarak kontrol edilmesi tespit edici/ortaya çıkarıcı risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

***Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları veya kurtarma programları düzeltici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Etki \ ***Olasılık***		
	Yüksek etki/ **Düşük olasılık** İş sürekliliği planı Kabul etmek	**Yüksek etki/** **Yüksek olasılık** Kontrol etmek Devretmek Kaçınmak Kabul etmek
	Düşük etki/ **Düşük olasılık** Kabul etmek	**Düşük etki/** **Yüksek olasılık** Kontrol etmek Kabul etmek

Tablo 9- Cevap Matrisi

Uygulamada;

Risk Oylama Formuna kaydedilen riskler için hangi cevap yönteminin uygulanacağına karar verilir ve riske yönelik önlem belirlenir; Ek- 2 de yer alan Risk Kayıt Formuna kaydedilir, böylelikle Birim Risk Kontrol Eylem planı hazırlanmış olur.

Harcama yetkilisinin onayından sonra Amasya Üniversitesi Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (MİSKET) sistemine aktarılır ve sistem üzerinden izlenir.

Risk yönetimi çalışma takvimine uygun olarak yıl içerisinde riskleri azaltmak için tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin takibi yapılır ve Ek-4'te yer alan Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu kullanılır. Riskler gözden geçirilir ve güncellenir.

İdare Risk koordinatörü, İdare Risk Kontrol Eylem Planını hazırlar ve Ek-3'te yer alan Konsolide Risk Raporunu İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunar, ardından onaylanmak üzere Üst Yöneticiye sunar.

Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşaması *Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi- 2.3.Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi* alt başlığında yer verilen örnekler ile daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3 RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI

2.3.1 RİSK İZLEME KAPSAMI

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak Üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır.

İzleme faaliyetleri **sürekli izleme, yönetim izlemesi, bağımsız izleme, inceleme** olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Sürekli izleme (Birinci Seviye): İdarenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilir.

Risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiği teyit edilir.

Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. Birim yöneticileri risklerin sürekli izlenmesi, risklere yönelik kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

Yönetim izlemesi (İkinci seviye): Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. Üst yönetici idarede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler. Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.

Üniversitede Kurumsal Risk Yönetimi, İç Kontrol ve Kalite Yönetim Sistemi ile koordineli olarak yürütülür. Birimlerde Amasya Üniversitesi Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Prosedürü, Amasya Üniversitesi Risk Strateji Belgesinde yer alan yöntem ve ilkelere uygun olarak hazırlanan risk kontrol eylem planlarının kontrol/izlemesi yapılır.

Yılda en az 1 defa kurumsal izleme yapılır. Tüm birimler hazırlamış oldukları birim risk kontrol eylem planlarını Risk Strateji Belgesi ekinde yer alan Çalışma Takvimi (Ek-5) çerçevesinde ve Amasya Üniversitesi Kalite yönetim sistemi ilgili prosedüründe belirtildiği şekilde Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemine (MİSKET) aktarır. Yıl içerisinde Birim ve İdare risklerinin kontrol/takibi ve izlenmesi sistem üzerinden gerçekleşir, gerekli raporlamalar yapılır.

Bağımsız İzleme ve İnceleme (Üçüncü Seviye): Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, Üniversite İç Denetim Birimi tarafından yürütülür ve iç denetçiler risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğine dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlarlar. İç denetçiler risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda yönetime danışmanlık hizmeti de verebilirler. Risk yönetimi konusunda Üniversitede belirlenen benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

2.3.2 RİSK RAPORLAMA KAPSAMI

Risk raporlaması kapsamında;

Kamu İç Kontrol Rehberi, Amasya Üniversitesi Risk Strateji Belgesi ve Amasya Üniversitesi Kalite Yönetimi Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Prosedüründe belirtilen ilke ve yöntemler doğrultusunda Birim Risk Eylem Planları hazırlanacak; birim düzeyinde faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınması sağlanacaktır.

Planlarda yer alan riskler ve riskin etki ve olasılıklarını azaltmak amacıyla belirlenen önlemler birimler tarafından Amasya Üniversitesi Bütünleşik Kalite Yönetimi Sistemine (MİSKET) aktarılacak ve yıl içerisinde sistem üzerinden takibi yapılacaktır. Söz konusu ilave risk yönetim faaliyetleri ve gerekli raporlamalar sorumlu birimler tarafından çalışma takvimi ile kalite koordinatörlüğünün ilgili prosedüründe belirtildiği süreler dahilinde yerine getirilecektir.

Stratejik düzeyde belirlenen riskler ile birim faaliyetlerine ilişkin belirlenen riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından konsolide edilerek İdare Risk Kontrol Eylem Planı hazırlanacak yine aynı şekilde Amasya Üniversitesi Bütünleşik Kalite Yönetimi Sistemine (MİSKET) aktarılacak ve yıl içerisinde sistem üzerinden takibi yapılacaktır.

Risk Strateji Belgesi, Stratejik Plan dönemini kapsamaktadır ve her yıl güncellenecektir. Amasya Üniversitesi'nin kurumsal risk yönetimiyle benimsediği **Raporlama Ağı Ek -6**'te yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ROL VE SORUMLULUKLAR

3.1.1. ÜST YÖNETİCİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

• Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasını sağlar.

• Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personeli teşvik eder.

• Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahını onaylar.

• Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyonu sağlar.

• İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirmesini yaparak risk yönetiminde etkinliği sağlar.

• Her üç yılda bir idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

• Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve Üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları dış denetim mekanizmalarına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde sunar.

• Risk yönetimi takvimini onaylar.

• Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerini ve katılımcılarını değerlendirir ve onaylar.

• Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesini sağlar.

3.1.2. İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULUNUN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

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

• İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.

• Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilerek üst yöneticiye sunulmasından sorumludur.

• Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve/veya bu belgede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda ilgili revizyonun gerçekleştirilmesinden sorumludur.

• Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirir.

• İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak belirlenen risk iştahlarını değerlendirir.

• Risk yönetimi takviminin oluşturur, üst yöneticinin onayına sunar; takvimin ilgililere duyurulmasını ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesini sağlar.

• Risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilerek eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesi ve üst yöneticiye sunulmasını sağlar,

• Bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır, gerektiğinde üst yöneticiye sunar.

• Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek hazırlanan İdare Risk Kontrol Eylem Planını üst yöneticiye sunar.

• Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

3.1.3. İDARE RİSK KOORDİNATÖRÜNÜN (İRK) GÖREV VE SORUMLULUKLAR

• Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunur.

• Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve üst yöneticiye sunar.

• Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken riskleri üst yöneticiye bildirir.

• Birim Risk Kontrol Eylem Planlarından yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Kontrol Eylem Planını hazırlayarak belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

• Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirir.

3.1.4. BİRİM İÇ KONTROL VE RİSK KOORDİNATÖRÜNÜN (BİRK) GÖREV VE SORUMLULUKLARI

• 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.

• Birim Risk Kontrol Eylem Planını hazırlar, birim yöneticisinin onayına sunar.

• Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirler ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

• Belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

• Risk yönetimiyle ilgili birimindeki eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

3.1.5. BİRİM YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

• Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlamaktan sorumludur.

• İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.

• Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlar.

• Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İdare Risk Koordinatörüne bilgi verilmesinden sorumludur.

• İzleme sonuçlarını belirlenen periyotlarla İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

• Biriminde Birim İç kontrol ve risk koordinatörünün gözetiminde yürütülen ve birimde hazırlanan Birim Risk Kontrol Eylem Planının değerlendirir, onaylar.

3.1.6. STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

• Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarını koordine eder.

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

• Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

• Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik olanların değerlendirmesini yapar.

• Birim Risk Kontrol Eylem Planlarının gözden geçirilerek konsolide edilmesi ve İdare Risk Koordinatörü tarafından oluşturulan İdare Risk Kontrol Eylem Planının İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmasından sorumludur.

• İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

• Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

3.1.7. İÇ DENETİM BİRİMİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

• Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda değerlendirme yaparak üst yöneticiye gerekli raporlamaları yapar.

• Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

3.1.8. ÇALIŞANLARIN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yürütülen ve görev alanında bulunan faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne iletilmesi ve izlenmesini sağlayarak risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan sorumludur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. EĞİTİM TAKVİMİ VE İÇERİĞİ

Üniversite yöneticileri ve çalışanlarına verilecek risk yönetimi eğitimleri ek takvim ve birimlerden gelen taleplere göre işletilir. Risk yönetimi hakkında farkındalık sağlayacak bir eğitimin Personel Daire Başkanlığı aracılığıyla gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlere dahil edilmesi planlanmaktadır.

Üniversitemizde Risk Yönetimi, kalite çalışmaları ve iç kontrol çalışmaları ile koordineli olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda eğitimlerin içeriği, Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, Amasya Üniversitesi Kalite Yönetim Sistemi ilgili prosedürleri, Risk Strateji Belgesinin kapsamı, Birim risklerinin belirlenmesi, güncellenmesi, ölçeklendirilmesi, önceliklendirilmesi, eylem planında izlenmesi, raporlanması ve ilgili konulardır.

4.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÇALIŞMA TAKVİMİ

Kurumsal Risk Yönetimine ait **Çalışma Takvimi EK-5'** de yer almaktadır.

4.3. ELEKTRONİK ORTAMDA GERÇEKLEŞTİRİLEN İŞ VE İŞLEMLER

Bu belge kapsamında birimler tarafından gerçekleştirilen risk çalışmaları, elektronik ortama (Bütünleşik Kalite Yönetin Sistemi MİSKET yazılımı/ Riskler Modülü) aktarılır ve süreçler elektronik ortam üzerinden yürütülür.

4.4.YÜRÜRLÜK

Bu belge, Amasya Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

EKLER

Ek-1 Risk Oylama Formu

Ek-2 Risk Kayıt Formu

Ek-3 Konsolide Risk Raporu

Ek-4 Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu

Ek-5 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Ek-6 Risk Yönetimi Raporlama Ağı

Ek-7 Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

Ek-5 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi (2026)

Öngörülen Faaliyet	Sorumlu Birim	Çıktı / Sonuç	Tamamlanma Tarihi
Risk Strateji Belgesinin hazırlanması, değerlendirilmesi ve onaylanması	SGDB / İKİYK	RSB	Şubat-Mart
Risk Strateji Belgesinin çalışanlara duyurulması	SGDB	RSB	Mart
Birim Risk Koordinatörü ve çalışanların katılımıyla Birim Risk Kontrol Eylem Planlarının hazırlanması ve Birim yöneticisi tarafından onaylanması	Tüm Birimler	Birim Risk Kontrol Eylem Planı (Risk Kayıt Formu)	Mart
Birim Risk Kontrol Eylem Planlarının elektronik ortama aktarılması	Tüm Birimler	Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (MİSKET)	Mart
Birim Risk Kontrol Eylem Planlarının konsolide edilerek İdare Risk Eylem Planının hazırlanması	SGDB / İdare Risk Koordinatörü	İdare Risk Kontrol Eylem Planı	Nisan
İdare Risk Eylem Planının değerlendirilmesi ve Üst Yönetici tarafından onaylanması	İKİYK	İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Konsolide Risk Raporu)	Nisan
Öncü Risk Göstergelerinin belirlenmesi	SGDB / İKİYK	Öncü Risk Tablosu	Mayıs
Riskleri azaltmak için tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin takibi	SGDB	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Eylül
Öncü Risk Göstergeleri ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin izlenmesi	SGDB/ Birim Risk Koordinatörleri	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Sürekli
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	SGDB / İdare Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Aralık
Kurumsal Risk Yönetim Takip Raporunun hazırlanması	SGDB / İKİYK	Kurumsal Risk Yönetim Takip Raporu	Aralık
Risk Strateji Belgesinin gözden geçirilmesi/güncellenmesi	SGDB / İKİYK	RSB	Aralık
Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takviminin güncellenmesi	SGDB	Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	Aralık