KARADENİZ
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KARADENIZ TECHNICAL UNIVERSITY
1955

Araştırma Üniversitesi

2025
SÜREÇ ODAKLI RİSK YÖNETİM REHBERİ

www.ktu.edu.tr

İçindekiler

SÜREÇ ODAKLI RİSK YÖNETİM REHBERİ

1. GİRİŞ

Kamu mali yönetimi sisteminde hesap verebilirlik, mali saydamlık, etkinlik ve verimlilik ilkelerinin hayata geçirilmesi amacıyla 5018 sayılı **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu** yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, varlıkların korunmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin güvenilirliğini temin edecek bir iç kontrol sisteminin kurulmasını öngörmektedir.

Bu çerçevede, kamu idarelerinin görev, yetki ve sorumluluk alanlarında riskleri önceden belirleyerek yönetebilmeleri, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmak açısından büyük önem taşımaktadır. 05 Mart 2025 tarihinde yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği ile kamu idarelerine risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli kontrol önlemlerinin geliştirilmesi yükümlülüğünü getirmiştir.

Üniversitemiz, akademik ve idari faaliyetlerinin her aşamasında hesap verebilir, saydam ve etkin bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu anlayış doğrultusunda, risk yönetimi süreçlerinin kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi ve tüm birimlerde süreç bazlı bir yaklaşımla uygulanması hedeflenmektedir.

Bu rehber, üniversitemiz birimlerinde yürütülen idari ve akademik süreçlerde ortaya çıkabilecek risklerin sistematik biçimde tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesine yönelik **süreç odaklı bir risk yönetimi yaklaşımını** ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Rehberin amacı;

- Üniversitemiz birimlerinde yürütülen faaliyetlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin zamanında belirlenmesini,
- Bu risklerin etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak kontrol faaliyetlerinin tanımlanmasını,
- Risk yönetiminin iç kontrol sistemiyle bütünleşik bir biçimde yürütülmesini,
- Böylece üniversitemizin kurumsal kapasitesini, hizmet kalitesini ve yönetişim etkinliğini güçlendirmeyi sağlamaktır.

Üniversitemiz harcama birimlerinde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanacak, risk eylem planlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar ile işlem ve süreçleri belirlemektir.

2. SÜREÇ YAKLAŞIMI

2.1 Sürecin Tanımı

Süreç hizmet alanlar için bir değer oluşturmak üzere bir grup girdiyi (insan, teknolojik aletler, zaman, mal ve malzeme vb.) kullanarak bunlardan biriyle bağlantılı çıktılar elde etmeyi amaçlayan eylem ve işlemler dizisidir. Her sürecin amacı, hizmet alanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde zamanında karşılamaktır.

Kamu idarelerinde süreç ifadesinden, idarelerin faaliyetlerini yürütürken uymak zorunda oldukları mevzuat ve söz konusu mevzuata aykırı olmamak şartıyla idarenin ortaya koyduğu her türlü düzenleme doğrultusunda, tüm çalışanlarıyla ve kamu kaynağı kullanarak yürüttüğü, stratejik planında belirlenen noktaya varmaya yarayan işlemler zincirini anlamak gerekir.

2.2 Sürecin Unsurları

Girdi: Süreci harekete geçiren unsurlardır. Süreci gerçekleştirmek için gereken insan, bilgi, donanım, teknoloji, sürecin başlamasını gerektiren kayıt ya da doküman vb. kaynaklardır.

Tedarikçi: Sürecin girdilerini sağlayan kişiler, birimler, paydaşlardır.

Çıktı: Sürecin sonunda elde edilen sonuçtur. (Ürün, hizmet, bilgi, belge vs.)

Hizmet Alan/Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan kişi yada kurumlardır.

Faaliyet: Süreç içerisinde girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle bağlantılı eylemlerdir.

Süreç (Sahibi) Sorumlusu: Süreç konusunda bilgi sahibi olan, süreci yöneten, sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden, kontrolünden, performans ölçümü için veri toplanmasından, verilerin analiz edilmesinden, gerekli iyileştirmelerin yapılmasından sorumlu kişi veya birimlerdir.

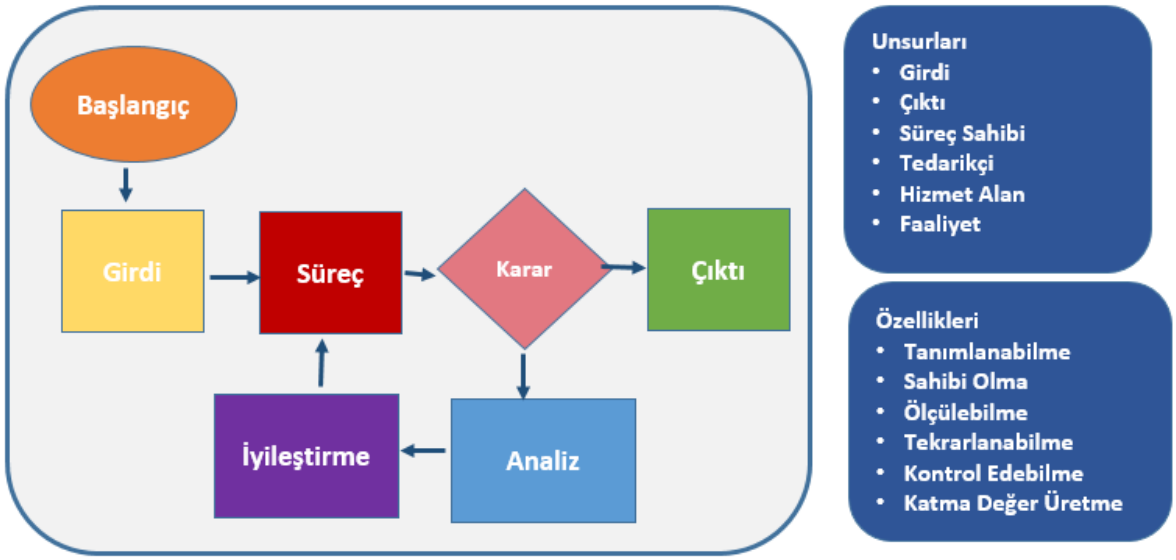
Süreç Uygulayıcısı: Tanımlanan süreç akışlarındaki görev ve sorumlulukları yerine getiren kişilerdir.

Süreç Akışı: Süreç adımlarının tanımlandığı akış şemasıdır.

Sürekli İyileştirme Yaklaşımı: Faaliyetlerin verimliliğinin izlenmesi ve değerlendirilerek iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesine ilişkin yaklaşımdır.

Süreç Performans Göstergesi: Sürecin ne kadar verimli veya etkili olduğunun bir ölçüsüdür. Beklenen katma değerin üretilip üretilmediğinin ortaya konulmasıdır.

Sürecin Temel Unsurları: Girdi, tedarikçi, çıktı, müşteri, sürecin faaliyetleri ve sürecin sahibidir.



2.3 Sürecin Özellikleri

Tanımlanabilme: Sürecin temel unsurlarının belirlenerek tanımlanabilmesidir.

Sahibi Olma: Her sürecin bir sahibinin olmasıdır.

Ölçülebilme: Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilmesidir.

Tekrarlanabilme: Süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.

Kontrol edebilme: Süreç sorumlularının süreç hakkında bilgi sahibi olması ve gerektiğinde sürece yönelik kontrol faaliyeti yerine getirebilmesidir.

Katma Değer Oluşturabilme: Hizmet alanların ihtiyacını karşılayacak çıktıların elde edilmesidir.

2.4 Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, stratejik plan başta olmak üzere idarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için mevzuata aykırı olmamak şartıyla, kurumda, süreçlerin/işlerin etkin bir biçimde yönetilmesi, izlenmesi ve sürekli gelişimi için yürütülen faaliyetler bütünüdür. Süreçlerini iyi yöneten kurumlarda hata azalır, hizmet hızı, kalitesi ve hizmet alanların memnuniyeti artar.

2.5 Rol Ve Sorumluluklar

Süreç Sahibi: Kurumun amaç ve hedeflerine uygun biçimde sürecin tasarlanması, sürecin gerektiğinde yeniden yapılandırılması ya da süreci izleyerek iyileştirmenin yapılmasından sorumlu birimdir. Süreç sahibi, sürecin çeşitli aşamalarında rol alan, süreci tanıyan, değişiklikler önerebilen, her düzeyde süreç faaliyetlerini koordine eden birimdir.

İç Kontrol ve Risk Komisyonu/Kalite Komisyonu: Birimlere sorumlu olduğu süreçlerle ilgili danışmanlık yapmak, çalışmalarda koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

Süreç Sorumlusu: Sürece ilişkin temel görev ve sorumluluğa sahip alt birimdir. Sürecin doğru ve etkili biçimde uygulanmasını sağlayan süreç sorumlusu süreçteki eksiklikleri ve iyileştirmeye açık yerleri belirlemekten sorumludur. Aynı zamanda, süreçlerin iyileştirilmesinde, süreçte görevli personelin çalışmalarına katkıda bulunmaktadır.

Süreçte Görevli Personel: Süreç sahibinin gözetiminde süreçlerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini yapmaktan sorumludur. Süreçleri düzenli olarak gözden geçirir, iç ve dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlere karşı, alt süreçlerin ya da iş akışlarının uyumlaştırılması için çalışmaları yürütür. Süreçte görevli personelin ilgili olduğu süreç ve iş akışları hakkında bilgisi ve tecrübesi olan kişilerden oluşması gerekmektedir. Görev aldığı süreçlerin analiz çalışmalarına katılarak gerekli bilgi ve veriyi sağlama sorumluluğu vardır.

Süreçte görevli personel, sorumlusu olduğu süreçlere yönelik **PUKÖ** döngüsünün aşamalarının gerçekleşmesinden sorumludur.

2.6 Süreç Hiyerarşisi

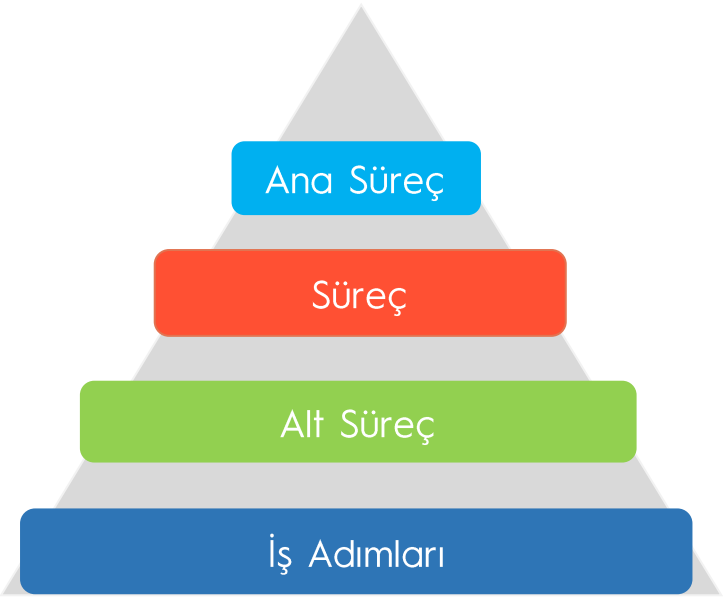
Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlanarak yapılandırılır. Ana Süreçler, Süreçler, Alt Süreçler ve İş Akışlarından oluşmaktadır.

Ana Süreç: İdarenin sunduğu hizmetle direkt ilişkilendirilen ve stratejik öneme sahip olan süreçlerdir. Ana süreçler, idarenin misyon, vizyon ve hedeflerini doğrudan ilgilendirir. Birden fazla süreci içerir.

Süreç: Hiyerarşik olarak ana süreçlerin altında yer alan ve ana süreçlerin detaylandırılmış halidir.

Alt Süreç: Hiyerarşik olarak süreçlerin altında yer alan ve süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan alt süreçlerdir.

İş Adımı: Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen işleri ifade eder.



2.7 Süreçlerin Belirlenmesi Ve Dokümantasyonu

Süreçlerin belirlenmesi sürecin adının verilmesi, tanımlanması, sınırlarının tespit edilmesi ve dokümante edilmesi yani belgelendirilmesidir. Sürecin adı, kapsamı ve amacını, ilgili üst süreçlerini, ilgili birimi, ilgili mevzuatı gösteren temel tanımlama dokümanına **süreç kartı ya da süreç bilgi kartı** denir.

Üniversitemiz, Süreç Kartı Formatı aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

SÜREÇ KARTI	
BİRİMİ	
Ana Süreç Kodu	
Ana Süreç Adı	
Süreç Kodu	
Süreç Adı	
Alt Süreç Kodu	
Alt Süreç Adı	
Sürecin Kapsamı ve Amacı	
Sürecin Sorumluları	
Sürecin Uygulayıcısı	
Sürecin İzlemesini Yapan Birim	
Mevzuat	

Sürecin Girdileri	
Sürecin Faaliyetleri	
Sürecin Çıktıları	
Sürecin Müşterisi	
Sürecin Tedarikçisi	
Sürecin Performans Göstergeleri	
Sürecin Performans Değerlendirme Yöntemi ve Sıklığı	
Performans Raporlarının Paylaşıldığı Kurumlar	
Sürecin Riskleri	

Üniversitemiz süreç hiyerarşisi; Ana Süreçler- Süreçler- Alt Süreçler- İş Adımları/İş Akış Şemaları şeklinde oluşturulacaktır. Ana süreçler, Üniversitemiz misyon ve vizyonu doğrultusunda,

1. Yönetsel Süreçler (Yönetim ve Destek Süreçleri)
2. Eğitim ve Öğretim Süreci
3. Araştırma ve Geliştirme Süreci
4. Toplumsal Katkı Süreci
5. Uluslararasılaşma Süreci

Olarak belirlenmiştir. Her ana sürecin altında detaylandırılmış süreçler tanımlanmıştır. Alt süreçler ise birimlerin görev ve sorumlulukları dâhilindeki işler dikkate alınarak tespit edilecektir.

Süreç tanımlamasının etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için, (Ek-) belirtilen sıralama ile numaralandırmaya başlanacaktır.

- Ana Süreçler, üniversitenin temel faaliyet alanlarını temsil eder.
- Süreçler, ilgili birimlerde yürütülen işleri kapsar.
- Alt Süreçler, alt birimlerde gerçekleştirilen işleri ifade eder.
- İş adımları, sürecin "nasıl yürütüldüğünü" açıklayan detaylı faaliyet adımlarını gösterir.

İş adımları, eylemi tanımlayıcı biçimde yazılmalı ve cümle sonları **"-mesi", "-ması"** ekiyle bitirilmelidir (örneğin: "Talep formunun doldurulması", "Onay yazısının hazırlanması" gibi).

2.8 Süreç Envanteri

Süreç envanteri, süreç hiyerarşisi modeline uygun biçimde oluşturulan; kurumun tüm **ana süreç**, **süreç** ve **alt süreçlerini** kapsayan kapsamlı bir listedir. Bu envanter, kurumun faaliyet alanlarındaki süreçlerin **en üst seviyeden en alt seviyeye kadar hiyerarşik bir yapı içerisinde** tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve sistematik olarak dokümante edilmesini sağlar.

Süreçlerin Numaralandırılması: Süreçler, hiyerarşik düzene uygun olarak aşağıdaki biçimde numaralandırılır.

- **Ana Süreçler:** Üniversitemiz temel faaliyet alanlarını temsil eden üst düzey süreçlerdir. Her ana süreç bir tam sayı ile numaralandırılır. Örnek: 1, 2, 3, 4, 5 vb. (1: Yönetsel Süreçler, 2: Eğitim ve Öğretim Süreci, 3: Araştırma ve Geliştirme Süreci, 4: Toplumsal Katkı Süreci, 5: Uluslararasılaşma Süreci)

- **Süreçler:** Bağlı bulunduğu ana sürecin kodunu başına alarak numaralandırılır. Örnek: 1.1, 1.2, 2.1, 3.1 vb.

- **Alt Süreçler:** Bağlı bulunduğu sürecin kodunu başına alarak numaralandırılır. Örnek: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 2.1.1, 3.1.1 vb.

- **İş Adımları:** Bağlı bulunduğu alt sürecin kodunu başına alarak numaralandırılır. Örnek: 1.1.1.1, 1.1.2.1, 1.2.1.1, 2.1.1.1, 3.1.1.1 vb.

Birimlerimiz, kendi görev ve sorumluluk alanlarında yürütülen süreçlere ilişkin bilgileri süreç hiyerarşisi (Ana Süreç → Süreç → Alt Süreç → İş Adımları) doğrultusunda hazırlayacaktır. Bu kapsamda birimlerden; süreç kodu, süreç adı, süreç sorumlusu ve sürece ilişkin kısa açıklamayı içeren süreç listelerinin sunulması istenecektir.

Birimlerden elde edilen süreç bilgilerinin konsolide edilmesi ile üniversitemizin tüm ana süreç, süreç ve alt süreçlerini kapsayan Üniversite Süreç Envanteri oluşturulacaktır. Konsolide süreç envanteri, üniversitemizin süreç yönetimi çalışmalarında temel referans dokümanı niteliği taşıyacak; kalite güvencesi, iç kontrol, risk yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri için bütüncül bir çerçeve sağlayacaktır.

3. OPERASYONEL RİSK YÖNETİM ÇERÇEVESİ

3.1 Riskin Tanımı

Risk, kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir.

Risk bir kurumun; Stratejik, Mali, Operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır. Her türde ve büyüklükte kurum; kendi hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceklerini veya ne zaman gerçekleştireceklerini belirsiz kılan iç/dış faktörler ve etkilerle karşılaşır.

Bir kuruluşun hedefleri üzerindeki bu belirsizlik etkisi "RİSK"tir.

Bu risk olumlu yönde değerlendirildiğinde "FIRSAT",

Olumsuz yönde değerlendirildiğinde ise "TEHDİT" olarak tanımlanır.

3.2 Risk Yönetimi

Risk yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkili olan tüm mekanizmaların, kurumun her seviyesinde ve tüm fonksiyonlarında uygulanmasını esas alan bir yönetim aracıdır. Bu sistem, idarenin karar alma süreçlerini güçlendirmeyi ve kurum genelinde sürdürülebilir bir yönetim anlayışı oluşturmayı amaçlar.

Risk yönetimi; gerçekleşme olasılığı bulunan ve gerçekleştiğinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilecek olay veya durumların **tanımlanması**, **değerlendirilmesi** ve bunlara **uygun önlemlerin alınması** süreçlerini kapsar. Bu kapsamda yürütülen tüm faaliyetler risk yönetiminin konusunu oluşturur.

Üniversitemizde risk yönetimi yaklaşımı, **harcama birimlerinde yürütülen iş ve alt süreçlere ilişkin risklerin belirlenmesinden başlayarak**, bu risklerin **izlenmesi ve raporlanmasına** kadar uzanan bütüncül bir yapıda uygulanmaktadır.

Risk yönetimi süreci aşağıdaki adımlardan oluşur:

1. **Risklerin Belirlenmesi**
2. **Risklerin Değerlendirilmesi**
3. **Alınacak Kararların Belirlenmesi**
4. **İzleme**
5. **Raporlama**

3.2.1 Risklerin Belirlenmesi

İdarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılmasıdır.

Risklerin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar:

1. Riskler açık, net ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde tanımlanmalıdır.

2. Riskler hem mevcut durumu hem de gelecekte oluşabilecek olasılıkları kapsamalıdır. Mevcut risklere karşı alınmış önlemler göz önünde bulundurulmalı ve bu önlemlerin niteliği dikkate alınmalıdır.

3. Risklerin belirlenmesi aşamasında geçmiş tecrübelerden de yararlanılır. Daha önce belirlenen riskler incelenmeli, güncellenmeli ve yeni risklerle karşılaştırılmalıdır.

4. Risk ile belirsizlik kavramları karıştırılmamalıdır.
Örneğin: **Belirsizlik:** Depremin ne zaman olacağı bilinmemektedir.
Risk: Depremin AR-GE merkezine vereceği zarar potansiyeli.

5. Bir olayın risk sayılabilmesi için kurumun stratejik hedeflerini veya operasyonel işleyişini olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahip olması gerekir.

6. Riskler sadece stratejik değil; operasyonel, finansal, uyum (mevzuata uygunluk) ve dış çevre kaynaklı olabilir.

7. Risklerin kurumsal stratejik amaç ve hedeflerle ilişkili olması gerekir. Bu nedenle, öncelikle bu amaç ve hedeflerin doğru şekilde tanımlanması önemlidir.

8. İç ve dış çevredeki değişiklikler nedeniyle riskler zamanla farklılaşabilir. Risk tanımlamaları güncel koşullar dikkate alınarak yapılmalıdır.

9.Riskler yalnızca tehditleri değil, fırsatları da içerebilir.
Örnek: **Tehdit:** Yüksek personel sirkülasyonu → Kurum hafızası kaybı.
Fırsat: Yeni personel → Yeni bakış açıları ve iş körlüğünün önlenmesi.

10. Risk tanımı, kök nedenleri ve olası etkileri de içermelidir.
Kök neden: Riskin ortaya çıkmasına sebep olan temel unsurdur.
Etki: Riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçtur.

11. Kamu idareleri, riskle ilişkili kök nedenleri de belirlemelidir. Bu belirleme, risklere karşı geliştirilecek eylem ve kontrol faaliyetlerinin temelini oluşturur.

Risklerin tespit edilmesi, kurumun yürüttüğü iş veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesini **engelleyen** ya da **zorlaştıran** unsurların belirlenmesi sürecidir.

Harcama birimlerinde gerçekleştirilen **süreç belirleme çalışmaları** tamamlandıktan sonra, bu süreçlerin her bir adımında ortaya çıkabilecek riskler sistematik biçimde tespit edilir. Risk tespiti aşamasında, ilgili işlem adımlarını yürüten personel ile gerçekleştirilen **mülakatlar** temel yöntem olarak kullanılır.

Risklerin belirlenmesinde aşağıda yer alan yöntemlerden biri veya birkaçı uygulanabilir:

- Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları
- Beyin Fırtınası (Odak Grup Çalışmaları)
- Dahili Analiz (İç Analiz)
- Olay Envanteri İncelemesi
- Geçmiş Veri Analizi (Eski Veriler)
- İşlem Akış Analizi
- Uyarıcı Göstergelerin İncelenmesi

Riskleri belirlemek için cevaplanması gereken sorular;

Risklerin belirlenmesi sürecinde doğru ve kapsamlı bir analiz yapılabilmesi için, süreci kolaylaştıracak bazı temel soruların sorulması faydalı olacaktır. Bu sorular, potansiyel risklerin sistematik biçimde ortaya konmasına yardımcı olur.

Aşağıdaki örnek sorular, risklerin tespiti sürecinde rehber niteliği taşımaktadır:

- Amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek unsurlar nelerdir?
- Mevcut varlıkların kaybedilmesine veya ciddi ölçüde zarar görmesine neden olabilecek durumlar nelerdir?
- İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
- Çevresel koşullardaki olası değişikliklerin süreçlere olumsuz yansımaları neler olabilir?
- Kaynakların ekonomik ve verimli kullanılmasına engel olabilecek durumlar nelerdir?
- Olağan dışı koşullar altında operasyonları tehdit edebilecek unsurlar nelerdir?
- Hangi durumlarda kurumun itibarı zarar görebilir?
- Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden sapmasına neden olabilecek örgütsel zafiyetler nelerdir?
- Bütçeden sapmalara yol açabilecek faktörler nelerdir?
- Finansal veya operasyonel raporların hatalı, eksik ya da tutarsız olmasına neden olabilecek durumlar nelerdir?
- Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratabilecek unsurlar nelerdir?
- Sürecin tam kapasite ile ve etkin şekilde yürütülmesini engelleyebilecek faktörler nelerdir?
-

Risk tanımlaması yapılırken

- ✓ **İşlem adımındaki fiilin tersi risk değildir.**
- ✓ **Kontrol eksikliği ya da yapılmaması risk değildir.**
- ✓ **Riskli alanların/faaliyetlerin ifade edilmesi risk değildir.**

Süreç Adı	İşlem Adımı	Yanlış Tanımlama	Doğru Tanımlama	Risk Olmayan Tanımlamalar
Hastalık İzinleri Süreci	İstirahat bilgisinin yazı işlerine e-posta olarak iletilmesi	İstirahat bilgisinin başkanlığı iletilmemesi	İstirahat bilgisinin zamanında iletilmemesi nedeniyle personel işlemlerinde gecikme yaşanması	İşlem adımındaki fiilin tersi risk değildir.
	Hastalık izni başkanlık onay yazısının hazırlanması	Hastalık izni kaydı yapmanın görev tanımlarında yer almaması	Hastalık izni onay sürecinin gecikmesi nedeniyle personelin özlük haklarında aksama yaşanması	Kontrol eksikliği ya da yapılmaması risk değildir.
	İzin durum bilgisinin kayıtları işlenmesi	Bilginin İşlenmesi	İzin durum bilgilerinin hatalı veya eksik kaydedilmesi nedeniyle yanlış bordo veya raporlama yapılması	Riskli alanların/faaliyetlerin ifade edilmesi risk değildir.
Maaş İşlemleri Süreci	Maaş Bilgi Girişinin Yapılması	Maaş Bilgi Girişinin Yapılmaması	Maaş veri girişinin yetkisiz kişilerce yapılması sonucunda maaşa esas bilgilerin hatalı/eksik olması	İşlem adımındaki fiilin tersi risk değildir.
Emeklilik İşlemleri Süreci	Personelden İlgili Belgelerin Alınması	Personelden İlgili Belgelerin Alınmaması	Personelden kimliğinin geri alınmaması nedeniyle ayrılan kişinin kuruma erişiminin devam etmesi	
Görüş Verme Süreci	Tasarıların İncelenmesi	Tasarıların İncelenmemesi	Süre kısıtı nedeniyle tasarı hakkında yeterli inceleme yapılamaması	
Kadro İşlemleri Süreci	Kadro Değişikliği Onay Yazısının Havale Edilmesi	Kadro değişiklik isteminin imza sirkülerine uyulmadan işleme alınması	Kadro değişiklik isteminin yetkisiz kişilerce yapılması sonucunda onay yazısının geçersiz olması	Kontrol eksikliği ya da yapılmaması risk değildir.
Eğitim Süreci		Eğitim yerinin fiziki koşullarının eğitim başlamadan önce gözden geçirilmemesi	Eğitim yerinin fiziki koşullarının uygun olmaması sonucunda katılımcı sayısının salon kapasitesini aşması	
İhale Süreci		İhale	Uygun teklif alınmaması nedeniyle ihalenin iptali veya sürecin gecikmesi	Riskli alanların/faaliyetlerin ifade edilmesi risk değildir.
		İhale komisyonunun belirlenmesi	İhale komisyonunun usule uygun oluşturulmaması nedeniyle kararların geçersiz sayılması veya hukuki ihtilafların ortaya çıkması	
Kesin Hesap Süreci		Bilgi İşlem	Bilgi güvenliğinin yetersizliği nedeniyle mali verilerin kaybolması veya yetkisiz kişilerin sisteme erişiminin olması	

Hatalı Risk Tanımlaması	Doğru Risk Tanımlaması
Hatalı yetki verilmesi	Görev ve sorumluluk ile bağdaşmayan yetki verilmesi sonucu yetkisiz kişiler tarafından sistemde uygun olmayan/ hatalı işlemlerin gerçekleştirilmesi sonucu itibar kaybı vs.
Personel yetersizliği	Personel yetersizliği nedeniyle kurum operasyonlarında aksamaların yaşanması ve vatandaşa sunulan kamu hizmetinin kalitesinin düşmesi
Personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması	Personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda gerekli yetkinliklerin geliştirilememesi ve hizmetlerin istenen kalitede sunulamaması
Sarf malzeme kullanan personelin gerekli tertibi ve özeni göstermeme riski	Sarf malzemesi kullanan personelin gerekli tertibi ve özeni göstermemesi sonucunda sarf malzemelerinin hatalı kullanılması ve yüksek fire oranının oluşması
Kaynak/ödenek yetersizliği	Kaynak yetersizliği sebebi ile gerekli ekipmanların alınamaması, sağlık eğitimlerinin etkin şekilde verilememesi sonucunda kalifiye sağlık görevlilerinin yetiştirilememesi ve vatandaşa sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin düşmesi
Laboratuvar, klinik ve poliklinik hizmetlerinin sürdürülmesinde yetersiz kalma olasılığı	Laboratuvar, klinik ve poliklinik hizmetlerinin sürdürülmesinde yetersiz kalınması sonucu sağlık hizmetlerinin aksaması
Veri güvenliğinin sağlanamaması	Veri güvenliğine yönelik gerekli önlemlerin alınmaması sonucunda verilerin amacı dışında kullanılması ve idare itibarının zedelenmesi
Yeni yazılımların kullanılamaması	İdarenin bilgi teknoloji sistemlerinde gerçekleştirilen güncellemeler sonrasında, kullanıcı personele yetersiz eğitim verilmesi nedeniyle çalışanların güncel sistemi etkin kullanamaması ve operasyonel aksaklıkların yaşanması

3.2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Riskler tespit edildikten sonra risklerin gerçekleşme olasılıkları ve etkileri hesaplanır.

Olasılık bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşme ihtimalidir. 1 rakamı bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 5 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

Etki ise olayın gerçekleşmesi durumunda bunun idare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçtur. 1 rakamı riskin gerçekleşmesi sonucu doğuracağı sonucun çok az önemli olduğu, 5 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir.

Etki ve olasılık matrislerle matematiksel değerlerle ifade edilmeye çalışılır. Etki ve olasılığın çarpımı bize risk puanını verir. Üniversitemiz iç kontrol sistemi risk çalışmalarında **5x5 şeklinde risk matrisi** kullanılmaktadır.

Risk olasılığını tespit etmeye çalışırken sorulabilecek bazı sorular

- Örneğin risk daha önce bu idarede birimde süreçte gerçekleşti mi
- Daha önce bu idareye, birime, sürece benzer idare, birim, süreçlerde gerçekleşti mi
- Konuyla ilgili istatistiki bir bilgi var mı?

Risk Olasılık Tanımları	
OLASILIK PUANI/SEVİYESİ	**AÇIKLAMA**
5 Çok Yüksek	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlar
4 Yüksek	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3 Orta	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2 Düşük	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1 Çok Düşük	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek mümkün olmayan olay veya durumlar

Risk etkisini tespit etmeye çalışırken sorulabilecek bazı sorular

- Çalışanların uğrayabileceği fiziksel zararın boyutu ne olabilir
- İdarenin uğrayabileceği finansal kaybın boyutu ne olabilir
- İdarenin kaybedeceği itibarın boyutu ne olabilir

- Medyaya yansıması halinde yerel, ulusal ya da uluslararası basında haber olma durumu olabilir mi?
- Dava konusu olursa yasal süreç sonrasında yaşanabilecek kayıplar nelerdir
-

Risk Etki Tanımları		
ETKİ PUANI/SEVİYESİ	**Etki Türü**	**AÇIKLAMA**
5 Çok Yüksek	Finansal Etki	Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar
	Operasyonel Etki	Hizmet Birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması
	İtibar Etkisi	Paydaşların uzun süreli tamamen güven kaybı
	Uyum Etkisi	Ağır yaptırımlar Mevzuat değişikliği
	Stratejik Etki	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4 Yüksek	Finansal Etki	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
	Operasyonel Etki	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)
	İtibar Etkisi	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı
	Uyum Etkisi	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi
	Stratejik Etki	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3 Orta	Finansal Etki	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
	Operasyonel Etki	Bazı operasyonel kesintileri sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)
	İtibar Etkisi	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)
	Uyum Etkisi	Orta derece yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi
	Stratejik Etki	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2 Düşük	Finansal Etki	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
	Operasyonel Etki	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)
	İtibar Etkisi	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı
	Uyum Etkisi	Kınama Düşük derece yaptırım
	Stratejik Etki	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilemiş
1 Çok Düşük	Finansal Etki	Çok düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
	Operasyonel Etki	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)
	İtibar Etkisi	Güven kaybına dönüşmeyen mazı münferit durum veya olaylar

	Uyum Etkisi	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derecede yaptırım
	Stratejik Etki	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

Doğal risk mevcut olan riskin yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki miktarını ifade eder. **Doğal risk seviyesi (puanı)** riskin etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanmaktadır. Bu değerlendirme yapılırken, mevcut kontrol mekanizmalarının **bulunmadığı varsayımı** esas alınarak **doğal risk** seviyesi belirlenir

Doğal Risk Seviyesi	Etki X Olasılık

Doğal Risk Puanı		Doğal Risk Seviyesi
20,25		Çok Yüksek
12,15,16		Yüksek
6,8,9,10		Orta
3,4,5		Düşük
1,2		Çok Düşük

Mevcut kontroller; süreçlerin yürütülmesi sırasında edinilen deneyimlerle oluşturulmuş, mevzuat gereği var olan veya kurum tarafından belirlenmiş **önleyici, tespit edici ya da düzeltici uygulamalardır**.

Ancak mevcut kontroller her zaman yeterli veya etkin olmayabilir. Kontrollerin etkisi değerlendirildikten sonra, aynı risk için **kontrollerin uygulanmasından sonraki** yeni olasılık ve etki puanlaması yapılır. Bu yeni hesaplama sonucunda elde edilen değer **Artık/Kalıntı risk** olarak adlandırılır.

Kısaca ifade etmek gerekirse:

- **Doğal Risk:** Kontrol uygulanmadan önceki risk düzeyi
- **Mevcut Kontroller:** Riski azaltmak için hali hazırda uygulanan önlemler
- **Artık/Kalıntı Risk:** Kontroller uygulandıktan sonra geriye kalan risk düzeyi

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği Tablosu		
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 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**	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi ya da ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları 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 riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin kurumun inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır. Doğal risk ve artık risk seviyesinin ayrı ayrı hesaplanması idarenin mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterliliği konusunda bilgi sağlar.

Artık Risk Seviyesi	**Doğal Risk Puanı X Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı**

Artık risk seviyesi risk haritasında çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak gösterilen düzeylerden birinde gösterilir.

Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu		
ARTIK RİSK SEVİYESİ	**ARTIK RİSK PUANI**	**AÇIKLAMA**
Çok Yüksek	**20<= Risk Puanı<=25**	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
Yüksek	**12<= Risk Puanı<20**	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
Orta	**6<= Risk Puanı<12**	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilir/geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
Düşük	**3<= Risk Puanı<6**	İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
Çok Düşük	**Risk Puanı<3**	İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

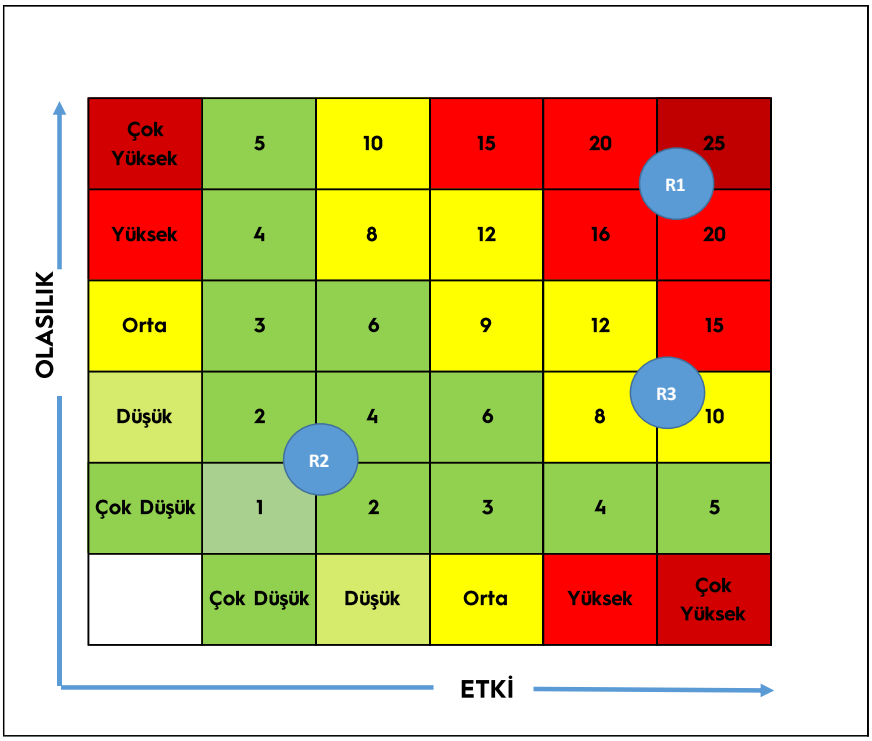
Risk İştahı (Risk Alma İstekliliği):

Kurumun amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç seviyede belirlenir.

Risk Haritası

İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin değerlendirilmesi kapsamında, risk seviyelerini gösteren risk haritaları oluşturulur. Risk haritaları; idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin seviyelerini daha rahat takip edebilmesini sağlar ve idarenin ortak risk algısını yansıtır.

Risk haritaları **hem doğal risklerin hem de artık risk** seviyelerinin gösteriminde kullanılabilir.



Çok Yüksek Risk Seviyesi Koyu Kırmızı, 25 Puan

Yüksek Risk Seviyesi Kırmızı, 15-20 Puan

Orta Risk Seviyesi Sarı, 8-12 Puan

Düşük Risk Seviyesi Yeşil, 2-6 Puan

Çok Düşük Risk Seviyesi Açık Yeşil, 1 Puan

3.2.3. Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi; kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kontrol faaliyetlerine karar verilmesidir. İdare bu aşamada risk iştahı ve fayda/maliyet faktörlerini dikkate alınarak riske yönelik kararlar alır.

Riske yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır.

Riskten Kaçınmak

Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun maruz kalabileceği zararların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır.

Riski Devretmek

Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun zarara maruz kalmasına neden olabilecek faaliyetlerin tamamının veya bir kısmının yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, kurum dışı uzman kuruluşlara devredilmesidir.

Riski Kabul Etmek

Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun maruz kalabileceği zararlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda herhangi bir ilave eylem uygulamamaya karar verilmesidir.

Riski Azaltmak

Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun maruz kalabileceği zararların kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için uygun risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılır:

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.

3.2.4 Eylem Planlarının Hazırlanması

Eylem Planı: Süreçlerde/faaliyetlerde tespit edilen risklerin etkisini ve gerçekleşme olasılığını azaltmak üzere öngörülen ilave kontrollerin uygulanabilmesi için gerekli eylemleri, bu eylemlerin tamamlanma sürelerini ve gerçekleşme durumlarını izlemeye yarayan planlama dokümanıdır.

Eylem planlarının hazırlanmasında temel amaç, riskleri yalnızca tanımlamak değil; bu risklere yönelik **uygulanabilir, ölçülebilir ve sorumluluğu tanımlanmış** kontrol faaliyetlerini planlayarak, risklerin yönetilebilir seviyelere indirilmesini sağlamaktır.

Risk tespit çalışmalarına başlamadan önce, birim süreç envanteri oluşturulmalı ve güncel haliyle dokümante edilmelidir. Her süreç, alt faaliyetleriyle birlikte tanımlanmış olmalıdır.

Koordinatör başkanlığında yürütülen çalışmalarda, her personel sorumlu olduğu süreç kapsamında mevcut riskleri ve kontrol faaliyetlerini tespit eder. Eğer önceki dönemden gelen risk değerlendirmeleri mevcutsa, bu değerler gözden geçirilir ve mevcut kontrollerin risk seviyesini istenen düzeye indirip indirmediği değerlendirilir.

Her personel, yürüttüğü süreçteki risk için **etki** ve **olasılık** puanlamasını yapar. Ardından alt birim yöneticisi veya birim yöneticisi de kendi değerlendirmesini yapar. Tüm puanların **aritmetik ortalaması** alınarak nihai risk puanı belirlenir.

Her risk için alınacak önleme (eyleme) karar verilir Mevcut kontrollerin yetersiz olduğu durumlarda, riski azaltmaya yönelik yeni (ilave) kontrol faaliyetleri belirlenir ve kayıt altına alınır.

Belirlenen eylem için **sorumlu kişi veya birim**, **başlama tarihi** ve **tamamlanma tarihi** planlanır. Her sürece ait eylem planları bir araya getirilerek birim düzeyinde **Risk Eylem Planı** oluşturulur. Bu plan, birimin genel risk profilini ve alınacak önlemleri bütüncül olarak gösterir. Hazırlanan **Birim Risk Eylem Planı**, İç Kontrol ve Risk Komisyonu tarafından değerlendirilir ve **birim yöneticisinin onayıyla** uygulamaya alınır.

Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar idare risk kontrol eylem planına dahil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilir.

3.2.5 Risklerin İzlenmesi

Risklerin izlenmesi; risklerin güncelliğini, kontrollerin etkinliğini ve eylem planlarının uygulanma durumunu izleyen, sürekli gelişimi hedefleyen bir süreçtir."

Operasyonel riskler tespit edilip değerlendirildikten sonra, **değişen iç ve dış koşullara** bağlı olarak zaman içinde farklılaşabilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Ayrıca, operasyonel risklere karşı planlanan **eylem planlarının** beklenen şekilde uygulanamaması da riskin yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Bu nedenle, Her birim, yılda en az bir kez olmak üzere operasyonel risklerini gözden geçirir. Bu gözden geçirme sırasında aşağıdaki hususlar değerlendirilir:

- Belirlenen risklerin hâlâ mevcut olup olmadığı,
- Risklerin gerçekleşme olasılığı veya etkisinde bir değişiklik olup olmadığı,
- Yeni kontrol faaliyetlerinin geliştirilip geliştirilmediği veya mevcut kontrollerin etkinliğinin azalıp azalmadığı.

Risk izleme faaliyetleri sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler, birim risk eylem planına yansıtılmalı ve gerektiğinde üst yönetime raporlanmalıdır.

Risklerin İzlenmesi 3 seviyede gerçekleştirilir.

1- Sürekli İzleme: Sürekli izleme, yürütülen faaliyetlerin, süreç sahipleri ve hiyerarşik yapı içerisinde kontrol etmekle yükümlü yöneticiler tarafından günlük olarak takip edilmesidir. İzleme kapsamında, risklerin etki ve olasılık seviyeleri değerlendirilir, İlave önlemlerin zamanında uygulanıp uygulanmadığı takip edilir, yeni ortaya çıkan ya da değişen süreçlere göre yeni riskler belirlenir ve belli aralıklarla raporlanır.

2- Yönetim İzlemesi: Üst yönetici kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması ile ilgili izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve birim yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.

3-Bağımsız İzleme ve İnceleme: Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri iç denetçiler tarafından yürütülür ve risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğine dair üst yönetime objektif ve makul güvence sağlar. İç denetçiler risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda yönetime danışmanlık hizmeti verirler.

3.2.6 Risklerin Raporlanması

Risk İzleme ve Raporlama Tablosu						
	RAPOR/ DOKÜMAN TÜRÜ	**RAPOR İÇERİĞİ**	**İZLEME SEVİYESİ**	**RAPORLAMA /İZLEME SIKLIĞI**	**RAPORU HAZIRLAYAN**	**RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ**
SÜREÇ (OPERASYONEL) RİSKLERİ	Anlık Bildirim Formu	Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen, Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliği Yitiren Riskler	Birinci Seviye	Anlık	Tüm Çalışanlar Alt Birim Yöneticileri	Birim Risk Koordinatörü
	Süreç (Operasyonel) Risk Belirleme ve Eylem Planı Formu	Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	3 Aylık	Alt Birim Yöneticileri Birim Risk Koordinatörü	Birim Yöneticisi, Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonu
	Süreç (Operasyonel) Risk Belirleme ve Eylem Planı Formu	Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 Aylık	Birim Yöneticileri	SGDB İKİYK
	Süreç (Operasyonel) Risk Belirleme ve Eylem Planı Formu	**Stratejik Amaç ve hedefleri etkileyecek birim operasyonel risklerinin bildirilmesi/raporlanması**	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	Yıllık (Kasım)	Birim Yöneticileri	SGDB İKİYK
STRATEJİK RİSKLER	Anlık Bildirim Formu	Yeni, Değişen ve Geçerliliğini Yitiren Stratejik Riskler	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	Anlık	Birim Yöneticisi	SGDB İKİYK
	Anlık Bildirim Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler (Kritik önemdeki riskler)	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	Anlık	Birim Yöneticisi	SGDB İKİYK
	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 Aylık	Birim Yöneticisi	SGDB İKİYK
	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Azaltılan ve Devredilen Stratejik Riskler	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 Aylık	Birim Yöneticisi	SGDB İKİYK

	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Kabul Edilen Riskler (Çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır.)	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 Aylık	Birim Yöneticisi	SGDB İKİYK
	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Öncü Risk Göstergeleri Raporu)	Artık risk seviyesi çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri)	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler	SGDB İKİYK
		Artık risk seviyesi orta ve düşük seviyeli stratejik riskler				
		Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler				
		Etkisi çok yüksek stratejik riskler				
	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu	Stratejik Risk Yönetimi Uygulamaları	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	6 aylık	SGDB	İKİYK
	Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu	Risk Yönetimi Uygulama Sonuçları	İkinci Seviye (Yönetim İzlemesi)	Yıllık	İKİYK	İKİYK ve Üst Yönetici

Sürekli izleme sonucu tespit edilen yeni, değişen, gerçekleşen ve geçerliliğini yitiren riskler çalışanlar tarafından anlık olarak birim yöneticisi ve birim risk koordinatörüne raporlanır. (Anlık Bildirim Formu)

Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin takibi ve raporlanması: Riske yönelik ilave risk yönetim faaliyeti tanımlanmışsa sorumlusu ve tamamlanma tarihine göre birim yöneticileri tarafından takip edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının ilgili birimleri bilgilendirmesi ve birimlerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi ile gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılır ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu aracılığı ile İKİYK'ya sunulur.

Stratejik Amaç ve hedefleri etkileyecek birim süreç risklerinin raporlanması : Harcama birimleri faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden üniversitemiz

stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri olumsuz etkileyebilecek olanları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

Stratejik amaç ve hedeflerden birimlerin sorumlu olduğu göstergelere yönelik risklerin raporlanması: Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Takip Formu İle Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.