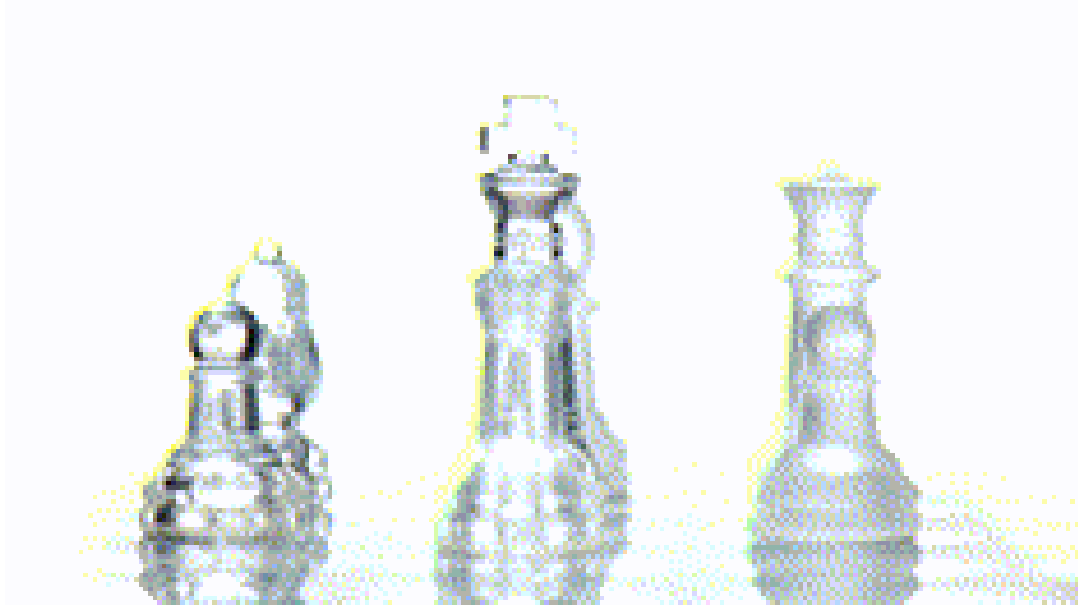




KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

AMAÇ



Üniversitemizin iç kontrol ve risk yönetimi süreci hakkında bilgi vermek



Üniversitemizin süreçleri ile ilgili muhtemel risklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini sağlamak.



Üniversitemizin risk yönetimi süreci kapsamında beklentileri paylaşmak



Görüş, soru ve önerileri almak

İÇERİK

01

Kurumsal risk yönetimi nedir ve neyi amaçlamaktadır?

02

Kurumsal risk yönetimi sürecinin adımları nelerdir?

03

Risk nedir ve nasıl tanımlanabilir?

04

Üniversitemizin risk yönetimi yaklaşımı nedir?

05

Risk girişleri ve değerlendirmeleri otomasyon üzerinden nasıl yapılabilir?

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ



Bir kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek, aynı zamanda kuruma potansiyel fırsatlar yaratabilecek tüm risklerin, tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesini kapsayan bütüncül bir süreçtir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

“ örgütün değer yaratma, koruma ve realize etmede riski yönetmek için güvенеbilecekleri stratejinin belirlenmesi ve yürütölmesine entegre edilen kültür, imkân ve uygulamalar ”

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ AMACI

Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek tüm risklerin; tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetimi sürecinin etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak akademik ve idari tüm süreçlere kalite ve değer katacak bir sistem oluşturmaktır.



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ AMACI

- Risk farkındalığını arttırmak
- Ortak risk algısı oluşturmak
- Risklere yönelik ortak refleks geliştirmek



ÜNİVERSİTEMİZ İN RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin; **mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli** şekilde gerçekleştirilebilmesi için **makul bir güvence** sağlamak üzere, **risk** olarak tanımlanabilecek muhtemel olay ve durumların **önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesini** ifade eder.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI



Tüm birimler Risk değerlendirmelerini **yılda bir defadan az olmamak** kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.



Her birim kendi idari yapısını ilgilendiren **riskleri tespit eder ve kayıt altına alır.**



Risk yönetimi, üst yönetimden her birimdeki çalışana kadar Üniversitede görevli **herkesin sorumluluğundadır.**



RISK YÖNETİM SÜRECİ

Risk yönetimi süreci, dört adımdan oluşur ve dönemsel olarak kendisini **tekrar eder**.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- Kurumu olumsuz etkileyebilecek işlerin; “**ne, nerede, ne zaman ve nasıl olabileceğini saptama süreci**” olarak tanımlanır.
 - Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan “**bilinçli ve sistematik bir çaba**”dır.
 - Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir **risk kataloğu** oluşturmaktır.
 - Bu risk kataloğu ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar.
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Risk Nedir?

“Kurumun stratejisini ve amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyecek olayların gerçekleşme olasılığı”

COSO
Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi



1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- **Üniversitenin;**
- Stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek,
- İdari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilecek,
- Sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek,
- İç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek,
- Faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine,
- Kaynak kaybına sebep olabilecek

her türlü olay **risk** olarak değerlendirilir.

Riskler tanımlanırken “**neden-sonuç ilişkisi**” gözeterek tanımlama yapmak gerekmektedir.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Toplantı için evden okula zamanında ulaşmak

**Toplantı için evden okula
zamanında ulaşamamak**

**Bu sadece hedefin basitçe
tersinin ifade edilmesidir.**

Toplantıyı kaçırmak

**Bu riskin sonucunu ifade
etmektedir, kendisini değil.**

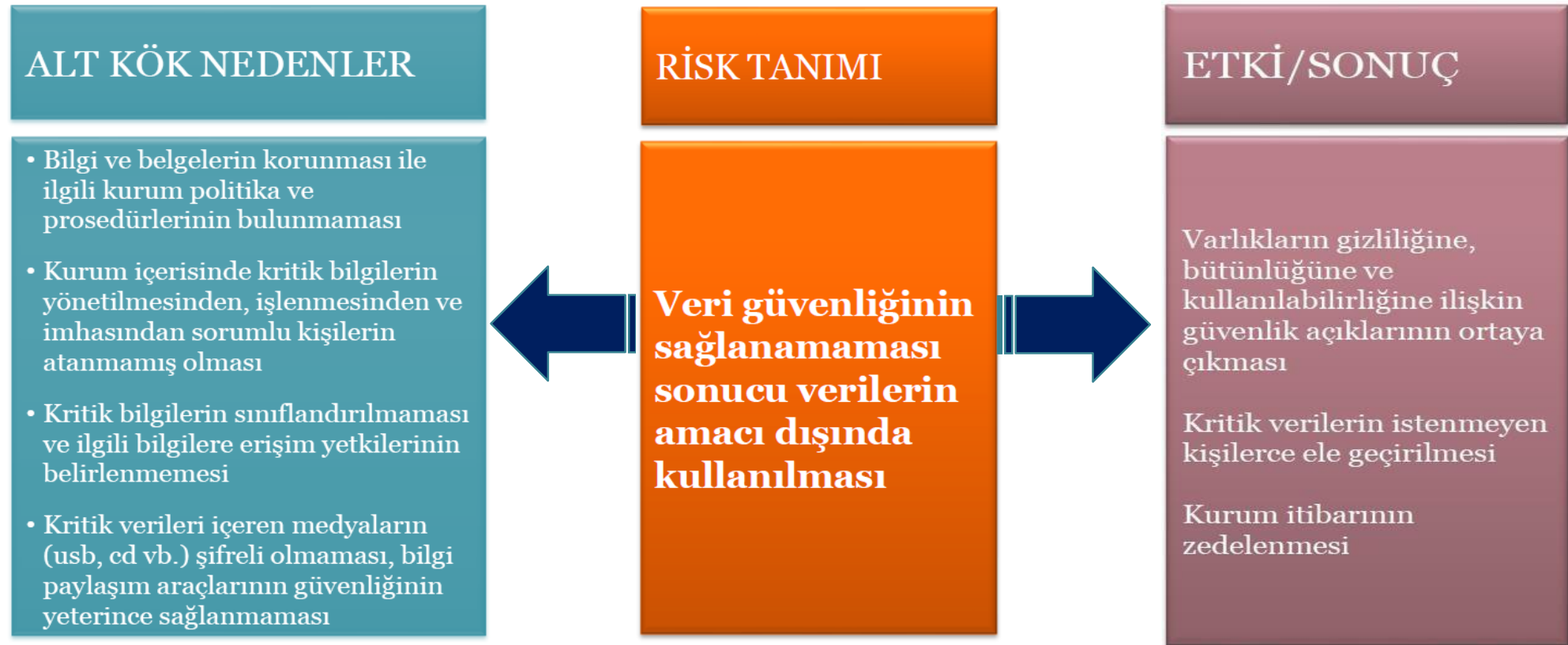
**Kahvaltı yapmaya zaman
olmadığı için aç kalmak**

**Hedefin başarılması üzerinde
etkisi yoktur.**

**Sabah saatlerinde yoğun olan
trafiğin toplantıya geç kalmaya
neden olması**

**Trafik olabileceğini öngörerek
yeterli süre önce yola çıkarak bu
risk kontrol edilebilir.**

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ





1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

**Personel
yetersizliği**

Risk midir?

Sorun mudur?

RİSK NEDİR?

“risk ≠ sorun”



1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Yanlış:

- Personel yetersizliği

Doğru:

- Personel yetersizliği nedeniyle kurum operasyonlarında aksamaların yaşanması ve sunulan hizmetinin kalitesinin düşmesi
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Yanlış:

- Personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması

Doğru:

- Personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda gerekli yetkinliklerin geliştirilememesi ve hizmetlerin istenen kalitede sunulamaması
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Yanlış:

- Ders planlarının zamanında gönderilmemesi

Doğru:

- Ders planlarının ilgili birime zamanında gönderilmemesi sonucu görevlendirmelerin ve ders programlarının yapılamaması, akademik takvim uygulamalarında aksaklık
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Yanlış:

- Toplantılarda temsilcilerin katılımcı olmayan tutumu

Doğru:

- Toplantılarda temsilcilerin katılımcı olmaması nedeniyle karar almada ve sorun çözmede yetersiz, etkisiz kalınması
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Yanlış:

- Etkili bir duyurunun yapılmaması

Doğru:

- Faaliyetlere yönelik duyuruların etkin yapılamaması sonucu katılım ve ilginin az olması
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

DOĞRU BELİRLENEN RİSKLER

- Harcama belgesi oluşturulmadan iş emri gönderilmesi sebebi ile ödeme işlemlerinde gecikme
- Aile durum bilgilerinde meydana gelen değişikliklerin beyan edilmemesi nedeniyle aile yardımı tutarlarının eksik fazla hesaplanması
- Yaz okuluna ilişkin verilerin doğru bildirilmemesi nedeniyle ek ders saat ücretlerinin hatalı belirlenmesi

YANLIŞ BELİRLENEN RİSKLER

- İhtiyaçların net şekilde ifade edilmemesi
 - İlgilere tebliğde yaşanan koordinasyon eksikliği
 - Değerlendirmede yapılacak yanlışlar
 - Görev tanımlarına riayet edilmemesi
-

RİSK KATEGORİLERİ

İç Riskler;

- Ağırlıklı olarak kurumun yada birimin iç işleyişinden kaynaklanan risklerdir.
- Bu riskler kurum içi düzenleme ve kontrol faaliyetleri ile önlenebilen, etkisi ve olasılığı azaltılabilen ya da tamamen ortadan kaldırılabilen risklerdir.

Dış Riskler;

- Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.
 - Dış paydaşlarla ilişkilerden veya dönemsel faktörlerden kaynaklanan riskler ile yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve kurum faaliyetlerinin sekteye uğraması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.
-

RİSK KATEGORİLERİ

Stratejik Riskler;

- Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- Kurumun temel faaliyet alanı olan eğitim öğretim faaliyetleri başta olmak üzere stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyen risklerdir.

Operasyonel Riskler;

- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen yada etkileme potansiyeli olan risklerdir.
 - Bu riskler faaliyetlerin doğru şekilde icra edilmesini, doğru zamanda etkin ve verimli şekilde yürütülmesini etkileyen risklerdir.
-

RİSK KATEGORİLERİ

Finansal Riskler;

- Finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen veya finansal ya da maddi kaynak 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.

Yasal/Uyum Riskleri;

- Kurumda yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.

RİSK KATEGORİLERİ

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.
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Her bir iş adımı üzerinde; faaliyeti etkileyebilecek olumsuz durumlar;

- Anketler,
- Kontrol Listeleri,
- Beyin Fırtınası,
- Denetim Raporları,
- Birim Faaliyet Raporu Verileri,
- SWOT ve PESTLE Analizleri,

gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaç kullanılarak tespit edilebilir.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- ✓ Stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan **stratejik riskler, stratejik plan çalışma grupları tarafından tespit edilir ve değerlendirilir.**
 - ✓ Operasyonel faaliyetlerde **hizmet kalitesini etkileyen süreç riskleri detay süreç düzeyinde tespit edilir ve değerlendirilir.**
 - ✓ **Stratejik risklerle yüksek ilişkili süreçlerde stratejik risk ve detay süreç riskleri birlikte değerlendirilir.**
 - ✓ **Detay süreçler üzerinde riskler, süreçte görev yapan personel ve detay sürecin bağlı bulunduğu amiri ile birlikte birim iç kontrol ve risk temsilcileri tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir ve değerlendirilir.**
 - ✓ **Ana süreçler; alt süreç sorumluları ile birlikte sürecin ilişkili olduğu stratejik amaç ve hedefler dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve değerlendirilir.**
-

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- ✓ Süreçlerinizin güncel olduğundan emin olmalısınız.
 - ✓ Süreçlerdeki işlem adımlarının doğru olduğundan emin olmalısınız.
 - ✓ Süreçlerin güncellenmesi ihtiyaçların tespit edilebilmesi ve işlem adımlarındaki risklerin belirlenmesinde “**Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi**” den yararlanabilirsiniz.
-

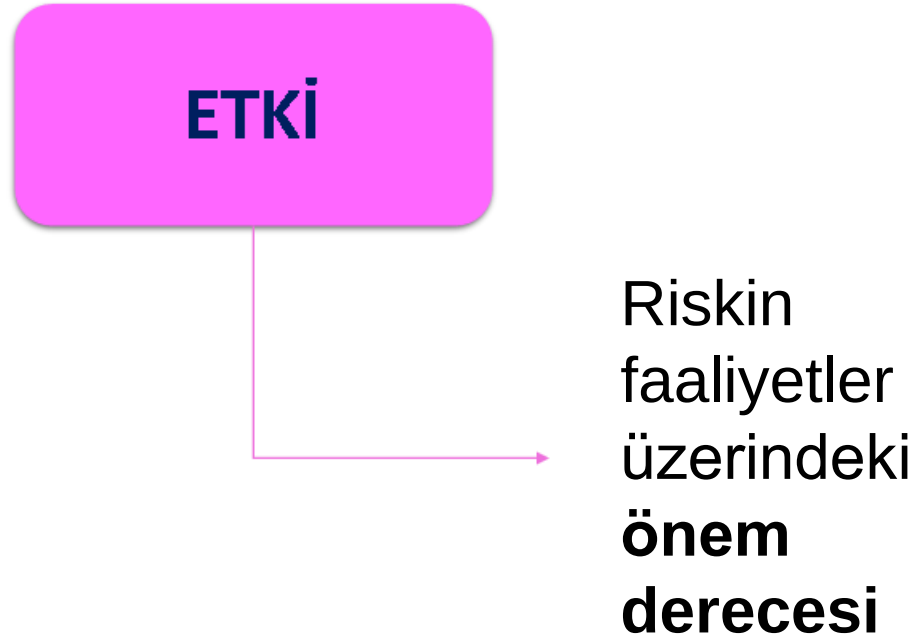
İŞLEM ADIMLARI ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖRNEK SORULAR

- ✓ İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
 - ✓ İş adımı kullanan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
 - ✓ İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
 - ✓ İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
 - ✓ İş adımının gerçekleştirilemediği koşul/durumlar var mı?
 - ✓ İş adımı dış paydaşlardan etkileniyor mu?
 - ✓ İş adımı bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenir mi?
-

ANA SÜREÇLER ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖRNEK SORULAR

- ✓ Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
 - ✓ İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
 - ✓ Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?
 - ✓ Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
 - ✓ Çevresi unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
 - ✓ Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
 - ✓ Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
 - ✓ Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
 - ✓ Süreçteki faaliyetlerin kurumsal amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
-

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ



RİSKİN ETKİ GÖSTERGELERİ

ÇOK DÜŞÜK 1	DÜŞÜK 2	ORTA 3	YÜKSEK 4	ÇOK YÜKSEK 5
*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ve/veya kurumu fark edilemeyecek düzeyde olumsuz etkilemektedir. *Kuruma ya da birime günlük/haftalık/aylık işleyişte ufak aksaklıklar yaratmak dışında hiç etkisi yoktur. Etki oluştuğu gibi kendiliğinden çözülebilmektedir.	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ve/veya stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek düşük etkili olay ve durumlarıdır. *Kuruma ya da birime yıllık faaliyetlerin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi yoktur. Etki birim yöneticilerinin aldıkları kararlar ile ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar, kabul edilebilir sapmalar yaşanması, yada bazı duraksamaların yaşanmasına neden olabilecek olay ve durumlarıdır. *Personel, akademisyenler ve öğrenciler üzerinde memnuniyetsizlik yaratacak, kamuoyu duyarlılığının orta düzeyde olduğu, riskin gerçekleşmesi durumunda yerel basında yer alabilme olasılığı olan, mali sonuçların birim ya da şahıs düzeyinde çözülebileceği, birim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorun yaratacak, alt ve orta düzey amirlerin müdahalesini gerektiren olay ve durumlarıdır.	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında ciddi sorunlar ve başarısızlıklar, kabul edilemez sapmalar yaşanması yada kurum tarafından sunulan hizmetlerin bir süre duraksamasına neden olan/olabilecek olay ve durumlarıdır. *Bir yada birden fazla birimin ana sürecin faaliyetlerini etkileyen, yerel medyada ve bazı sosyal medya platformlarında olumsuz olarak yer bulma potansiyeli yüksek olan, personel/öğrenci/paydaş memnuniyetini ciddi şekilde etkileyen, orta ve üst yönetimin kısa ve orta vadede dahil olarak müdahalesini gerektiren yasal davalara konu olması kesin olan ve/veya mali kayıplar yaratacak olay ve durumlarıdır.	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ciddi ölçüde etkileyen veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlarıdır. *Üst yönetimin acilen bilgilendirilmesi ve çözüm üretmesi gereken, paydaş memnuniyetini ciddi biçimde düşüren, kurumun alt birim faaliyetinin ciddi anlamda soruşturulmasına, kurumsal maddi kaynaklarda belirgin kayıplar yaratan, birden fazla birimin, ana ve temel sürecin faaliyetlerini durdurabilecek, yerel, ulusal, uluslararası ve sosyal medyada olumsuz biçimde yer bulan, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar verecek etkiler yaratan olay ve durumlarıdır.

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

OLASILIK
KATEGORİSİ

Riskin
belirli bir zaman
periyodu içinde
gerçekleşme
ihtimali

RİSKİN OLASILIK GÖSTERGELERİ

ÇOK DÜŞÜK 1	DÜŞÜK 2	ORTA 3	YÜKSEK 4	ÇOK YÜKSEK 5
*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı imkansız olan olay ve durumlardır. *Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş, gerçekleşme olasılığı çok az olan olay veya durumları belirtir.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte pek mümkün olmayan olay ve durumlardır. *Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş ancak geçmiş yıllarda gerçekleşmiş, gelecek yıllarda bazı özel koşulların oluşması durumunda gerçekleşme olasılığı olan olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlardır. *Son 5 yıllık süre içerisinde en az 2 kez gerçekleşmiş tekrar etmesi mümkün yada tekrar etme sıklığı artabilecek olan olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlardır. *Son 2 yıllık süre içerisinde 1 kez gerçekleşmiş, yapısal düzenlemeler yapılmadan önümüzdeki yıllarda tekrar etmesi mümkün yada tekrar etme sıklığı artabilecek olan olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlardır.

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ



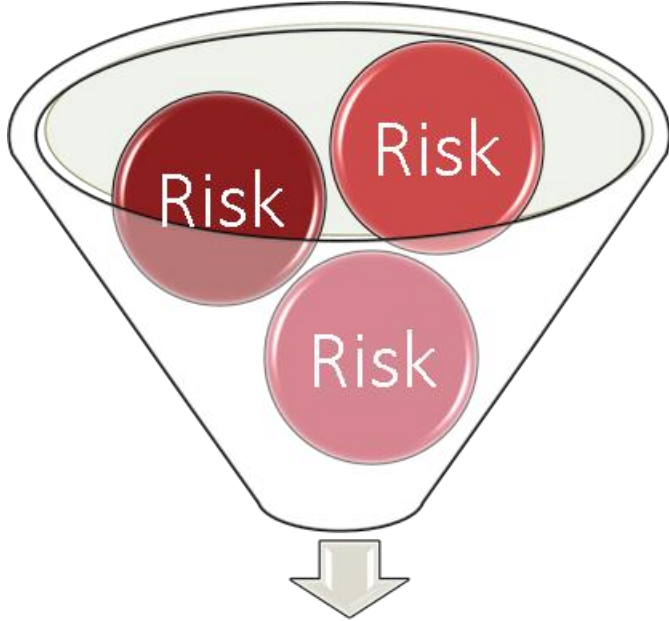
(Puanlama tanımlanırken etki unsurunun daha önemli olduğu varsayılmıştır.)

RİSK ANALİZİ MATRİSİ

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

**Kontrol
Faaliyeti
Tanımlanması
Zorunludur.**

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ



- Bu adımda belirlenen risk seviyesi, **doğal risk seviyesi** olarak adlandırılır.
- **Doğal risk seviyesi**, riskle ilgili herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki risk seviyesi ifade eder.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Risklerin değerlendirilmesinden sonra bu risklere nasıl cevap verileceğinin belirlenmesi söz konusudur.
 - Temel amaç, muhtemel tehditlerin azaltabilmek ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanabilmektir.
 - Bu kapsamda dört temel cevap verme yöntemi bulunmaktadır.
-

Riske Cevap Verme Yöntemleri

Bazı riskler için alınacak önlemlerden sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğu tespit edilebilir. Bu durumda risk bilinçli bir şekilde kabul edilebilir. Risk, etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla periyodik olarak izlenir.

Müşteriler veya tedarikçiler ile yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

RİSKİ KABUL
ETME

RİSKİ
AZALTMAK

RİSKİ
PAYLAŞMAK

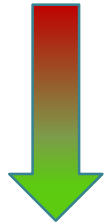
RİSKTEN
KAÇINMAK

Risk seviyesinin veya etkilerinin asgari düzeye indirgenmesi için yapılan kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesini içerir. Yüksek maliyet taşıyan kontrol yöntemlerinin mevcut olmadığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek için uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

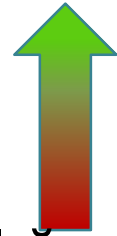
Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse faaliyete son vermek mümkündür.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

Kontrol faaliyetleri öngörülen bir riskin;



- etki ve/veya olasılığını azaltmayı,
- riski kabul edilebilir düzeye indirmeyi,
- ve böylece kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmayı



amaçlayan
eylemlerdir.

Risk Kontrol Faaliyetleri

Riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini mümkün olduğunca engellemek amacı taşıyan kontrollerdir. Bir çok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygundur.

ÖNLEYİCİ
KONTROL

DÜZELTİCİ
KONTROL

Risk gerçekleştiği durumda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesi için uygulanan kontrollerdir. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır.

YÖNLENDİRİCİ
KONTROL

TESPİT EDİCİ
KONTROL

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve sorumluluğun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Bu yöntem daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır.

Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik açık bir yön ve rehberlik sağlayan kontrollerdir. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde ortaya çıkmaktadır.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ



KONTROL
SORUMLUSU

Kontrolün doğru tasarımı ve işletiminden sorumlu olan birimdir

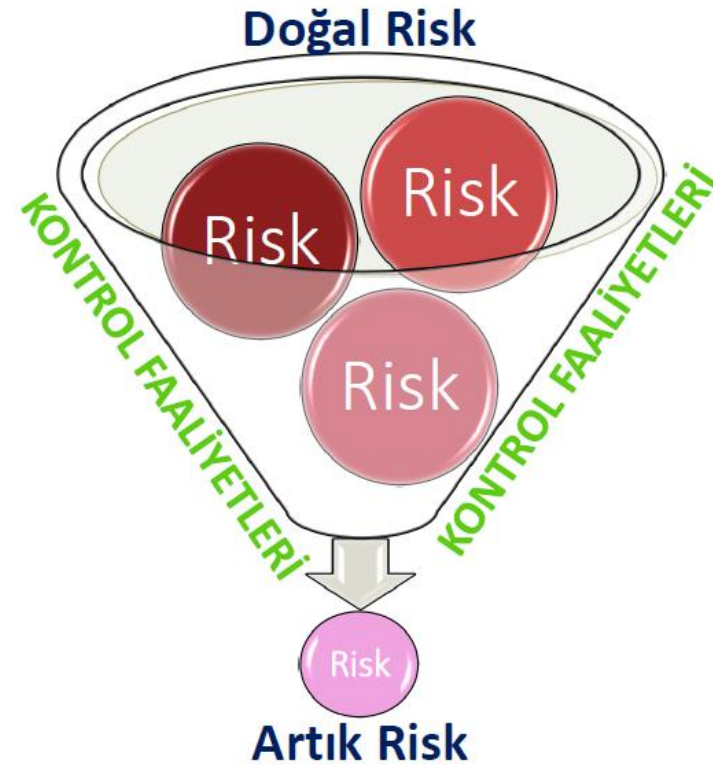


KONTROL SIKLIĞI

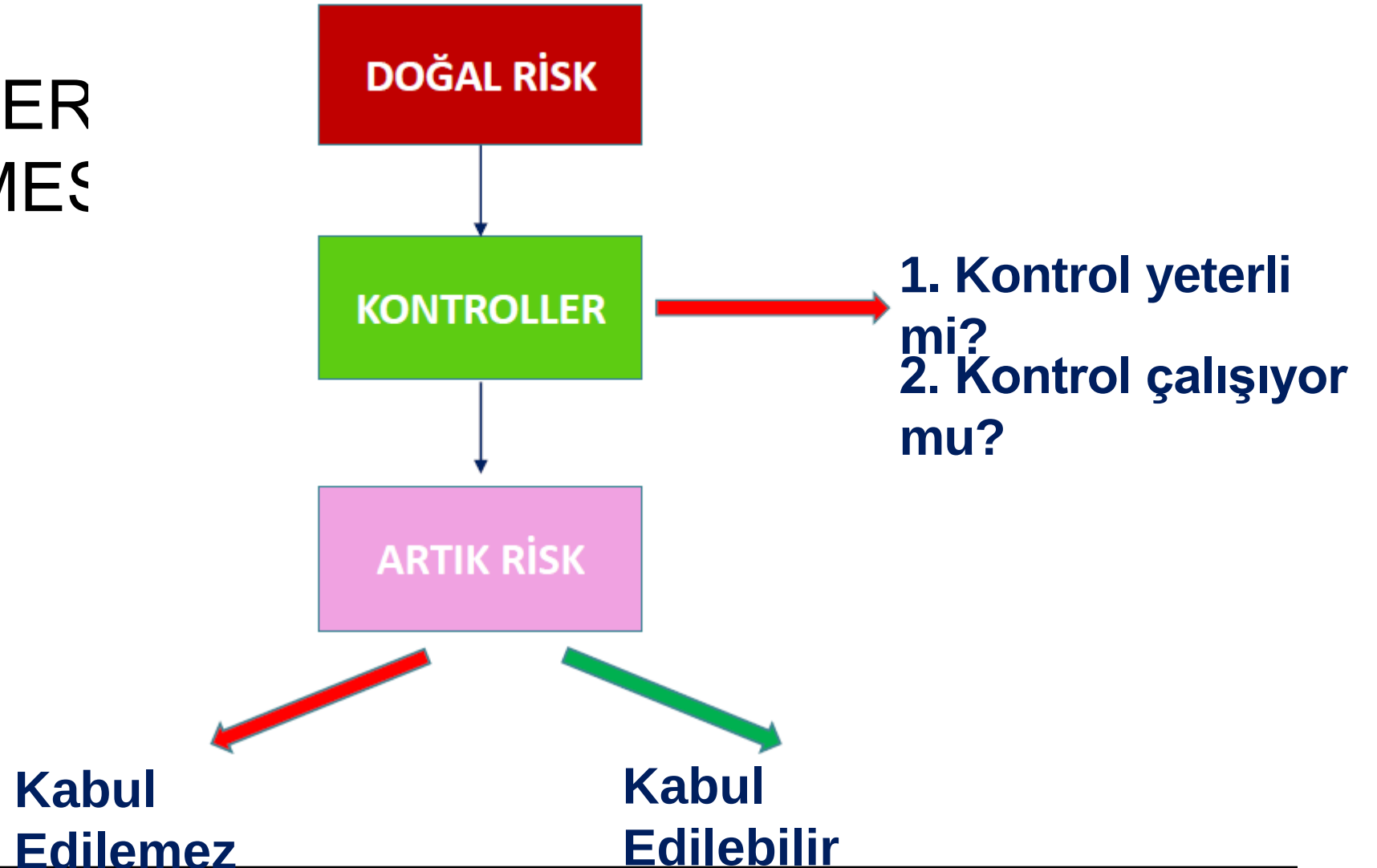
Kontrolün gerçekleştirilme periyodunu belirtmektedir. Kontrol sıklığı, riskin kaynaklandığı iş adımının ya da alt sürecin ne kadar sık tekrarlandığı ile ilgilidir.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Kurum genelinde belirlenen yüksek risk seviyesine sahip riskler zorunlu olmak üzere her risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve **artık risk** (kalıntı risk) seviyesinin tespit edilmesi beklenmektedir.
- **Artık risk**, kurum tarafından riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan riskleri ifade eder.



3. ADIM: RİSKLER CEVAP VERİLMESİ



Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesinde mevcut risk yönetim (kontrol) faaliyetleri yeterliliği tablosu dikkate alınır.

Mevcut risk yönetim faaliyetleri yeterliliği	Yeterlilik katsayısı	Açıklama
YETERLİ	0,1	Riske ilişkin yeterli ve etkin önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğuna ilişkin üst yönetimin güvencesi vardır. Gerektiğinde ek dokümanlarla desteklenir.
KISMEN YETERLİ	0,4	Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu faaliyetlerin riskin etkisini ve olasılığını düşürmek yada azaltmak için geliştirilmesi ek önlemlerle eklenerek güncellenmesi gerekmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini düşürme ya da kabul edilebilir seviyelere indirme noktasında çok büyük eksikliklere sahiptir. Mevcut risk yönetimi ya da risk kontrol faaliyetleri yeniden yapılandırılarak güncellenmelidir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış, öngörülmüş ya da işleyişe konulmuş herhangi bir risk yönetim (risk kontrol) faaliyeti bulunmamaktadır. Kurum dışından gelen yada anlık oluşan riskli durumları da bu kategoride değerlendirilebilir.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ



ARTIK RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU

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

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Mevcut risk kontrol faaliyetlerinin riskin yönetimi konusunda yetersiz kalması durumunda riski önlemek ve/veya kontrol etmek üzere gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere **Risk Eylem Planı** adı verilir.
 - Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin türüne göre bunlar;
 - ✓ *bir otomasyon sistemini içermesi halinde **bilgi teknolojileri**,*
 - ✓ *yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde **süreç**,*
 - ✓ *organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb.) gerektirmesi halinde **organizasyon**,*
 - ✓ *yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde ise **yönerge/talimat/rehber**'dir.*
-

4.ADIM: RİSKLERİN İZLENMESİ VE GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

- Üniversite risk yönetimi yaklaşımımız gereğince, risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, birim yöneticileri ve birim iç kontrol ve risk temsilcileri risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumlarını her seviyedeki risk için sürekli izleme yapılarak değerlendirilir.



SÜREKLİ İZLEME

- Risk tanımlamalarının doğruluğunun değerlendirilmesi,
 - Risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğinin değerlendirilmesi,
 - Risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirilmesi ve etkililiğin değerlendirilmesi,
 - Uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin planlanması,
 - Önemli değişimlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapılması ve raporlanmasını kapsar.
-

RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA BEKLENENLER

- Biriminize ait süreçlerin ve işlem adımlarının gözden geçirilmesi, varsa değişiklik taleplerinin Koordinatörlüğümüze iletilmesi
 - Personel bilgileri ve görev tanımlarının güncel olmasının sağlanması
 - Önceki yıllarda yanlış tanımlanmış risklerin(varsa) düzeltilmesi
 - 2025 yılı için yeni risklerin belirlenmesi
 - Önceki yıllarda doğru tanımlanmış riskler ile 2025 yılı için tanımlanmış risklerin değerlendirilmesi
 - Risk değerlendirmesi sonucunda risk seviyesi yüksek olarak hesaplanan riskler için (kırmızı bölge) kontrol faaliyeti tanımlanması
 - Komisyondaki bir üyenin 'Risk Temsilcisi' olarak belirlenmesi
-