KTÜ 1955

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

www.ktu.edu.tr

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç ve Kapsam

MADDE 1- (1) Bu belgenin amacı, Karadeniz Teknik Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Bu Belge, Karadeniz Teknik Üniversitesinin risk yönetim sürecini kapsar.

Dayanak

MADDE 2- (1) Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 3- (1) Bu belgede geçen;

a) **Üniversite:** Karadeniz Teknik Üniversitesi

b) **Üst Yönetici:** Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörünü,

c) **Birim:** Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

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

e) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK):** Rektör Yardımcısının başkanlığında, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Yönetim Bilgi Sistemi Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Personel Daire Başkanı ile İç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan personel arasından görevlendirilen kişiyi,

f) **İdare Risk Koordinatörü (İRK):** Rektör tarafından görevlendirilen (SGDB)'den sorumlu Rektör Yardımcısını

g) **Birim Risk Koordinatörü (BRK):** Birim yöneticisi tarafından; birimin görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan yöneticiler arasından görevlendirdiği kişiyi,

h) **Birim Risk Çalışma Grubu (BRÇG):** Birim yöneticisi tarafından belirlenen birime bağlı alt birim yöneticilerinden ve birimin görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan ve en az üç kişiden oluşan çalışma grubunu,

i) **Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK**): Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görülmesi durumunda, birimlerde fonksiyonel görev dağılımına göre oluşturulmuş birimlerden sorumlu kişi veya görevlendirdiği kişidir.

j) **Risk:** Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve engel olabilecek olaylar veya durumlardır.

k) **Risk İştahı:** İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Bu düzeyin üzerindeki riskler kabul edilemez ve önlem alınması gereken risklerdir.

ı) **Doğal Risk:** Hiçbir kontrolün uygulamaya konmadığı andaki risktir.

l) **Kalıntı Risk:** Kontroller yürürlüğe girdikten sonra arta kalan risktir.

m) **İç Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan risklerdir.

n) **Dış Risk:** Üniversite yönetiminin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 4- (1) Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak kabul edilir.

b) Risk Yönetimi Süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

c) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

ç) Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

d) Risk yönetim süreci Üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.

e) Stratejik plan hazırlama süreci ile süreç ve risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

f) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

g) Tüm birimler risk değerlendirmelerini, yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

ğ) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

h) Üst yönetim, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.

İKİNCİ BÖLÜM
Görev Yetki ve Sorumluluklar

Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 5- (1) Rektörün görev ve sorumlulukları:

a) Her üç yılda bir Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren RSB'yi onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur. Rektörün gerekli görmesi halinde RSB güncellenebilir.

b) RSB'de risk yönetimi için, Kamu İç Kontrol Rehberi kapsamında gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) gibi) oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

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

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

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

e) Risk yönetimi konusunda İKİYK'den ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları ilgili mercilere sunar.

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

ğ) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

MADDE 6 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları:

a) İdarenin RSB'sini hazırlayarak Rektörün onayına sunar.

b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

c) Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

ç) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İRK'ye bildirir.

d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK'ye bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

e) İKİYK RSB'de belirledikleri sıklıkta toplanarak üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.

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

g) İKİYK, İRK tarafından kendisine sunulan riskler içerisinden stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.

ğ) Toplantılara gerek görülmesi halinde üniversite içerisinden veya dışarısından uzman kişiler davet edebilir.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

MADDE 7 – (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

a) İRK, İKİYK' nin doğal üyesidir ve üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda Rektöre karşı sorumludur.

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

c) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve Rektöre sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

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

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

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

Birim Risk Koordinatörü (BRK)

MADDE 8 – (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

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

b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları üniversite tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir (en az yılda bir) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ye ve SGDB'ye raporlar.

c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK' ye ve SGDB'ye raporlar.

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

d) İRK ve İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lere geri bildirim sağlar.

e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

MADDE 9 – (1) Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.

b) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini BRK'nin belirlediği periyotlarla BRK'ye raporlar.

c) İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

Çalışanlar

MADDE 10 – (1) Çalışanların görev ve sorumlulukları:

a) Risk yönetiminin başarısı çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.

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

c) Görev alanındaki riskleri, üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.

ç) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda ARK'ye; ARK bulunmadığı durumlarda BRK'ye gerekli kanıtları sağlar.

d) Çalışanlar, riskleri tespit etmek ve ilgili risk koordinatörüne iletmek konusunda tereddüt yaşamamalıdır.

İç Denetim Birimi

MADDE 11 – (1) İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektöre mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

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

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)

MADDE 12 – (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

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

b) Risk yönetimi süreçlerinin üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve yürütülmesi gereken eğitim faaliyetleri konusunda koordinasyonu sağlar.

ç) Risk yönetimine ilişkin üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

d) İKİYK'nin ve İRK'nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Türleri ve Değerlendirilmesi

Risk Türleri

MADDE 13- (1) Risk türleri, Üniversitemiz risk yönetim modeli çerçevesinde aşağıdaki şekliyle sınıflandırılmıştır:

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

2. Stratejik Riskler: Kurumun stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.

3. Kurum İçinde Yönetilebilecek Riskler: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Bu riskler, temel olarak operasyonel, finansal, stratejik, uyum ve itibar riskleri olarak değerlendirilir.

3.1 Operasyonel Riskler: Kurumun iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesini etkileyebilecek risklerdir.

3.2 Finansal Riskler: Kurumun finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

3.3 Uyum Riskleri: Kurumun dış düzenlemelere (yasalar, tebliğler) ve iç düzenlemelere (politika ve prosedürler) uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.

3.4 İtibar Riskleri: İtibar riski, kurum hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması, kuruma duyulan güvenin azalması veya kurum imajının zedelenmesi olarak tanımlanan risklerdir.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 14- (1**)** Risk yönetim döngüsü stratejik plan hazırlık aşamasında hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin analiz edilmesiyle sonuçlanan bütün aşamaları kapsar. Riskler kurum düzeyi, birim düzeyi, alt birim düzeylerde yönetilir. (**Ek-1**)

a) **Kurum Düzeyi (Stratejik Düzey) Riskler:** Stratejik amaç ve hedeflere yönelik risklerdir. Stratejik düzey risklerin belirlenme süreci stratejik planlama ekibi tarafından; stratejik planlama kapsamında amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile bir bütün olarak ve eş zamanlı yürütülür. Bu riskler hedef bazında belirlenir bu sayede hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risklerin öncelikle ele alınması sağlanır.

b) **Birim Düzeyi Riskler:** İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi hedeflerine yönelik risklerdir.

c) **Birimlere Bağlı Alt Birim Düzeyi (Faaliyet Düzeyi) Riskler:** Birimin hedeflerini gerçekleştirmek üzere yürüttüğü faaliyetlere yönelik risklerdir. Çalışanların yürüttüğü tüm faaliyetler ve iş süreçlerindeki riskler bu kapsamdadır. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilememesi öncelikle birim hedeflerine dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

Risk Yönetimi Süreci

MADDE 15 – (1) Risk yönetim süreci;

a) Risklerin tespit edilmesini,

b) Risklerin değerlendirilmesini,

c) Risklere cevap verilmesini,

ç) Risklerin izlenmesi ve raporlanmasını kapsar.

Risklerin Tespit Edilmesi

MADDE 16 – (1) **Risklerin tespit edilmesi;** üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) **Üniversitenin riskleri tespit yöntemi;**

a) Riskler süreç hiyerarşisi içerisinde, stratejik düzey, birim düzeyi, alt birim düzeyinde tespit edilir.

b) Stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında oluşturulan ekip tarafından tespit edilir.

c) Birim düzeyi ve alt birim düzeyi (faaliyet düzeyi) riskler "**Birim Risk Çalışma Grubu"** tarafından tespit edilir.

c) Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılabilir.

ç) Stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik riskler "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu" (Ek-2) dikkate alınarak "Risk Tespit ve Oylama Formunda tespit edilir (Ek-3).

d) Mevcut risklerdeki değişiklikler ve yeni ortaya çıkabilecek riskler sürekli takip edilmelidir.

e) Riskler tespit edilirken riskle ilgili kanıtların varlığı da dikkate alınarak, en güncel veri ve bilgiler kullanılır ve belgelendirilir.

f) Risklerin tespit edilmesi sürecine, Üniversitenin bünyesinde bulunan kurumu iyi tanıyan, farklı uzmanlık alanlarından, bilgili ve tecrübeli akademik ve idari personel dahil edilir.

g) Riski belirleyebilmek için ulaşmak istediğimiz hedefe birtakım sorular sorarak risklerimizi ortaya çıkarabiliriz. "Risk tespit sürecinde sorulabilecek sorular (Ek-7)" yer almaktadır.

ğ) Riskleri tespit edebilmek için; aşağıdaki tekniklerden/yöntemlerden biri veya bir kaçı kullanılabilir.

RİSK TESPİT YÖNTEMLERİ

1) **Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları**: Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından

seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.

2) **Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları** : 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

3) **Olay Envanteri**: Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

4) **Dâhili Analiz**: Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

5) **Eski Veriler**: Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

6) **İşlem Akışı Analizi**: Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

7) **Uyarıcı Gösterge**: Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

8) **PESTLE Analizi** : Risklerin, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel bazda değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

9) **SWOT (GZFT) Analizi**: Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve dış çevreden kaynaklanan tehdit ve fırsatları tespit edip bunlara karşı önlem almak için kullanılır. Bu analiz yöntemi ile bir kurulumun; güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri analiz edilir.

SWOT (GZFT) analizinde;

- Kurumun iç yapısının,
- Kurumun faaliyet içerisinde bulunduğu ortamın ve dış koşulların,
- Kurumun ileriki dönemlerde karşılaşabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin,
- Kurumun hedef kitlesinin ve Kurum faaliyetlerinden etkilenenlerin değerlendirmesi yapılmaktadır.

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 17– (1) Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklerin analiz edilmesi, etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Risklerin ölçülmesi, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

b) Risklerin önceliklendirilmesi, ölçme sonucunda aldıkları puan doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

c) Risklerin kaydedilmesi, tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak kayıt altına alınmasıdır.

Risklerin Ölçülmesi

MADDE 18– (1) Tespit edilen her bir riskin olma olasılığı ve etkileri rakamlarla gösterilir ve risk puanı hesaplanır.

(2) Risklerin olasılık ve etkileri 1 ila 5 arasında puanlanır.

a) **Olasılık**, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder. Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 5 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

b) **Etki** ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 5 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 5 arasında hangi değeri aldığı belirlenir.

c) Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcı ayrı ayrı etki puanı ve olasılık puanı verir katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin; (ortalama) etki puanı, (ortalama) olasılık puanı bulunur.

(3) **Risk puanı**, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır. (Risk Puanı=Etki Puanı x Olasılık Puanı)

(4) Risk etki ve olasılıklarının puanlanması ve risk puanının hesaplanmasında "Risk Tespit ve Oylama Formu" kullanılır. (**Ek-3)**

(5) **Risk iştahının tespit edilmesi:** Risk iştahı; İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. İdare, bu aşamada risk iştahını dikkate almalıdır.

(6) **Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi.**

Doğal risk; İdarenin amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

Kalıntı risk; yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

Risklerin Önceliklendirilmesi

MADDE 19– (1) Hesaplanan risk puanlarına göre risk seviyeleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyeye ayrılır.

a) **Düşük risk seviyesi**: Risk puanı "1ila 6 arası" olan riskleri ifade eder ve yeşil renk ile gösterilir.

b) **Orta risk seviyesi**: Risk puanı "8 ila 12" arası olan riskleri ifade eder ve sarı renk ile gösterilir.

c) **Yüksek risk seviyesi**: Risk puanı "15 ila 25" arası olan riskleri ifade eder ve kırmızı renk ile gösterilir.

ç) Risk seviyeleri "Risk Haritasında (Ek-4)" görülebilir.

(2) Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere sıralanır ve risk seviyeleri belirlenir. Birim yöneticisi, puanı düşük olup hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri öncelikleri arasına alabilir.

(3) Risklerin puanlarına göre sıralanması ve seviyelerinin belirlenmesinde "Risk Kayıt Formu" kullanılır.(Ek-5)

Risklerin Kaydedilmesi

MADDE 20– (1) Risklerin kaydedilmesi; verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur. Risk tespit ve kaydında kullanılan formlar;

a)**Risk Tespit ve Oylama Formu:** Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır.

b)**Risk Kayıt Formu:** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.

c)**Konsolide Risk Raporu:** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Risklere Cevap Verilmesi

MADDE 21– (1) Risklere cevap verme; risk seviyelerine göre önceliklendirilen risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. Risklere yönelik verilecek cevaplar riskleri kabul etmek, kontrol etmek, devretmek, riskten kaçınmak olarak 4 grupta sınıflandırılır.

(2) Riski Kabul Etmek: Risklere karşı herhangi bir eylem uygulamamaya karar verilmesidir.

a) Riske karşı alınacak önlemlerden sağlanacak fayda, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda risk kabul edilebilir.

b) Risk, risk iştahı içinde ise risk kabul edilebilir. Risk iştahı, risk puanı 1, 2, 3 olan risklerle sınırlandırılmıştır.

(3) Riski Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Yönlendirici, önleyici, tespit edici, düzeltici kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

a) Yönlendirici kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

b) Önleyici kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp Üniversite tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

c) Tespit edici kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

ç) Düzeltici kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

(4) Riski Devretmek: Daha çok Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluk devredilemez.

(5) Riskten Kaçınmak: Risk yönetilmeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son verilmesidir.

(6) Risklere karşı verilmesi kararlaştırılan cevaplar "Risk Kayıt Formu"'na kaydedilir. (Ek-5)

(7) Risk Kayıt Formuna kaydedilen riskler "Konsolide Risk Raporu" (Ek-6) ile İRK'ye ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

Risklerin Gözden Geçirilmesi

MADDE 22– (1) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında ve etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı yılda bir kez gözden geçirilir ve sürekli izlenir.

(2) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

(3) Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınır.

(4) Risklerde bir değişiklik meydana gelmişse, İdarenin /birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilerek, değişiklik bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilir.

(5) Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu toplantısının ardından İdare Risk Koordinatörü tarafından Üst Yöneticiye "Konsolide Risk Raporu" (Ek-6) formatı kullanılarak sunulmalıdır.

Raporlama

MADDE 23– (1) Birim Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim Risk Çalışma Grubu her yılın Aralık ayında, birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini gözden geçirir ve sonuçlarını İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına "Konsolide Risk Raporu"ile raporlar. Sürekli uygulanacak izleme ve raporlama süreci ise aşağıdaki şekilde yürütülür:

a) Risklerin sürekli izleme sorumluluğu tüm çalışanlara aittir. Çalışanlar görev sorumluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne iletir. Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.

b) Birim Risk Koordinatörü, kendisine iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri ve yeni iş süreçlerine ilişkin riskleri, Birim Risk Çalışma Grubu ile görüşerek riske ilişkin kontrol yöntemine karar verilir ve Risk Kayıt Formu güncellenir.

c) Birden fazla alt birimi ilgilendiren risk ve kontrolleri, alt birim yöneticilerine ve çalışanlara iletilir.

(2) Stratejik düzeydeki riskler, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından her yılın Aralık ayında gözden geçirilir ve değerlendirilir. Değerlendirme sonucu İdare Risk Koordinatörü tarafından "Konsolide Risk Raporu" (Ek-6) ile Rektöre sunulur.

(3) İç Denetim Birimi Başkanlığı, denetim planları kapsamında birimlerde risk yönetim sürecini denetler.

ALTINCI BÖLÜM
Diğer ve Çeşitli Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

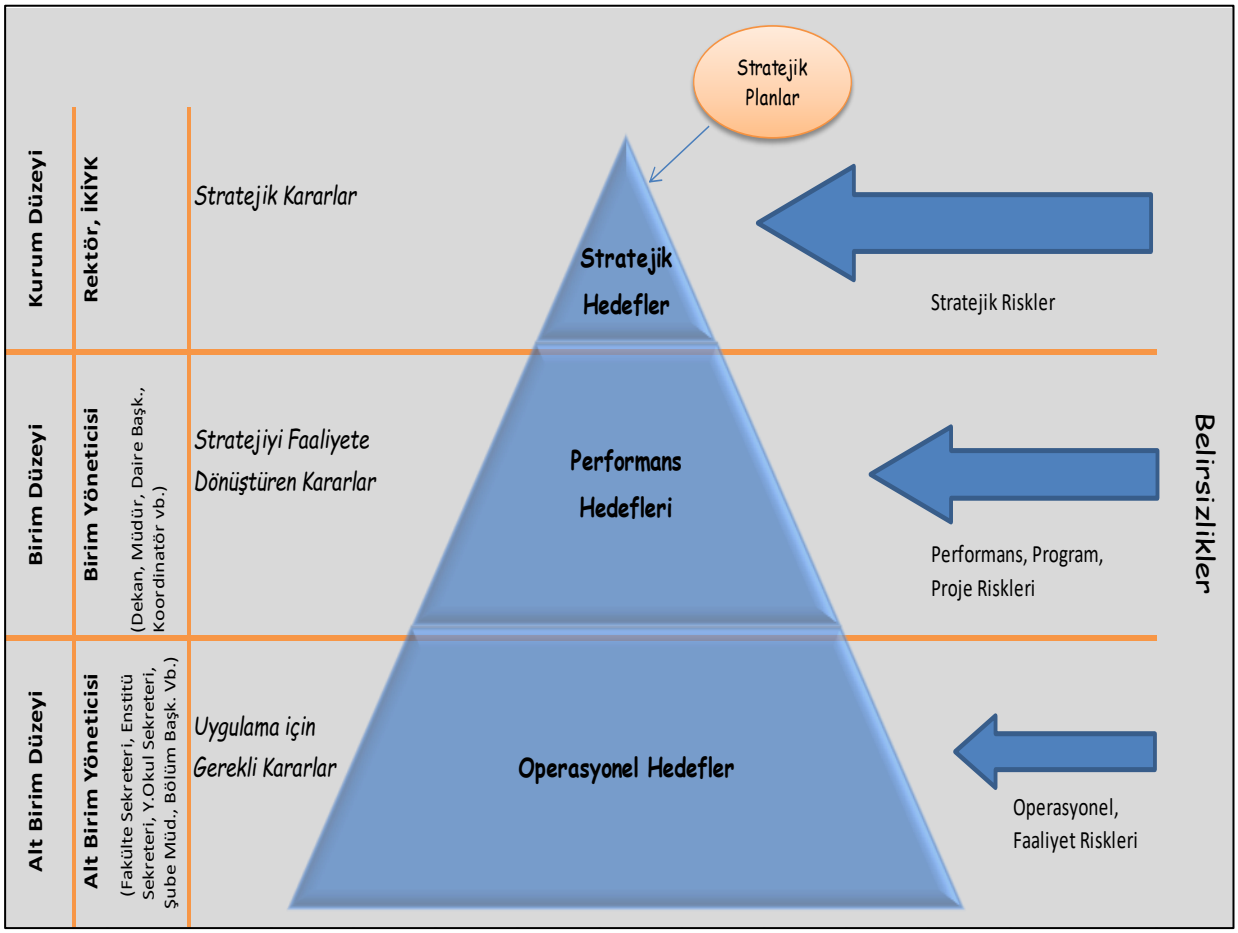
MADDE 24– (1) Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 25– (1) Risk Strateji Belgesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

EKLER

Ek-1: Risk Hiyerarşisi



Ek-2: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU						
DEĞER	**ARALIK**	**OLASILIK**	**ETKİ**			
			Strateji	**Faaliyet/Süreçler**	**Mali**	**Mevzuata Uyum**
5	**Çok Yüksek**	… yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda idarenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
4	**Yüksek**					
3	**Orta**	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
2	**Düşük**	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak riskledir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
1	**Çok Düşük**					

AÇIKLAMA : Tablodaki bilgiler risklerin etki ve olasılık puanlarının verilmesinde genel esasları düzenlenmekte olup gerek risk kategorileri (strateji, faaliyetler/süreçler, mali, mevzuata uyum vb.) gerekse risk kriterleri, idareler tarafından kendi görev alanlarına özgü olarak belirlenmelidir.

Ek-3: Risk Tespit ve Oylama Formu

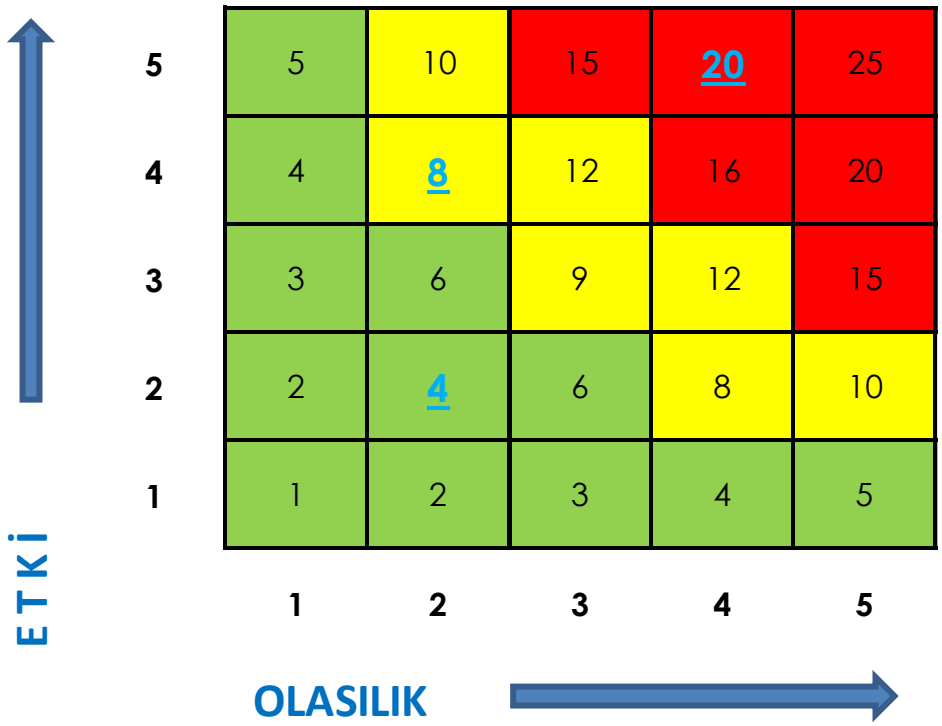
RİSK TESPİT VE OYLAMA FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:													
Sıra	**Referans No**	**Stratejik Hedef**	**Birim/ alt birim hedefi**	**Tespit edilen risk**	**Etki A**	**Etki B**	**Etki C**	**ETKİ**	**Olasılık A**	**Olasılık B**	**Olasılık C**	**OLASILIK**	**Risk Puanı**
				Risk / **Sebep**				**(A+B+C)/3**				**(A+B+C)/2**	ETKİ X OLASILIK

Sütunlar	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6-7-8	**Etki A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
9	**Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10-11-12	**Olasılık A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri
13	**Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14	**Risk Puanı:** Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

Ek-4: Risk Haritası

RİSK HARİTASI



- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.
- Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur

Yeşil renk, düşük risk seviyesi,

Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.

Sarı renk, orta risk seviyesi

Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.

Kırmızı renk, yüksek risk seviyesi

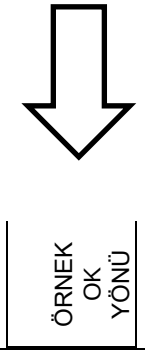
Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.

.

Ek-5: Risk Kayıt Formu

RİSK KAYIT FORMU

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM: **Tarih: …./…./20..**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Risklere verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı(R)	Değişim (Risk Yönü)	Risk verilecek cevaplar Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar
				Risk									
				Sebep									

Sütunlar	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt birim hedefi:** Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	**Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:** Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	**Etki:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	**Olasılık:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	**Risk Puanı (R=ExO):** Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	**Değişim (Riskin yönü):** Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
11	**Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:** Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	**Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.

13	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
14	**Açıklamalar:** Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

Renkler	
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

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

Ek-6: Konsolide Risk Raporu

KONSOLİDE RİSK RAPORU

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:								Tarih: …./…./20..
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Durum		Risk Sahibi	Açıklamalar
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Sonraki Risk Puanı ve Rengi		

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

Ek-7: Risk Tespit Sürecinde Sorulabilecek Sorular

Risk Tespit Sürecinde Sorulabilecek Sorular	
1	Hedeflere uluşma yolunda neler yanlış gidebilir?
2	Kritik süreçlerimiz nelerdir?
3	Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki olumlu-olumsuz etkileri neler olabilir?
4	Risk kategorilerimiz nelerdir?
5	Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
6	Usulsüzlük ya da yolsuzluk alanları neler olabilir?
7	Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
8	En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
9	En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
19	Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
11	Yasal gereklilikler nelerdir?
12	Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?
13	Kaynak kısıtları nelerdir?
14	Takdire dayanan kritik kararlar hangileridir?
15	Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?

Ek-8: Rol ve Sorumluluk Matrisi

Rol ve Sorumluluk Matrisi						
	Çalışanlar	**Harcama Birimi**	**SGDB**	**İç Denetim**	**İKİYK**	**Üst Yönetici**
Risk Strateji Belgesinin oluşturulması	B	B	G	B	S/B	S
Amaç ve hedeflerin tam ve doğru olarak belirlenmesi	B	G/S	K	-	D/B	S
Amaç ve hedefleri etkileyebilecek risklerin belirlenmesi	G	G/S	K	D	S/D	S/D
Belirlenen risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi	B	G/S	K	D	S/D	S/D
Risklere yönelik alınacak kararlarının belirlenmesi	B	G/S	K	B	S/B	S/D
Belirlenen risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması	G	G/S	K	D/B	S/D/B	S/D
Eylem planlarının uygulamaya alınması	G	G/S	K	B	S/B	S/B
Eylem planlarının uygulamaya alındığının denetlenmesi	-	-	K	G	S/B	S/B
Risklerin izlenmesi ve raporlanması	G	G/S	K	B	S/B	S/B

Sembollerin Açıklaması	
TANIM	**AÇIKLAMA**
(G) GÖREVLİ	Belirtilen iş adımını yürüten
(S) SORUMLU	Belirlenen iş adımının amacına uygun ve zamanında tamamlanmasından sorumlu olan (Onaylayan veya değerlendiren)
(D) DANIŞILAN	Belirtilen iş adımındaki görevlerin yerine getirilmesinde, bilgileri inceleyen ve süreç veya içerik konusunda bilgi paylaşımında bulunan
(B) BİLGİ VERİLEN	Belirtilen iş adımının ilerleyişi ve sonuçları hakkında bilgi verilen
(K) KOORDİNE EDEN	Belirtilen iş adımındaki görevlerin yerine getirilmesinde ilgili birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan