ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
ESKİŞEHİR TECHNICAL UNIVERSITY

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Bu belge ile Üniversitemiz stratejik amaç ve 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 yöntem belirlenmiştir.

Aralık 2025

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç …… 1

Kapsam …… 1

Dayanak…… 1

Tanımlar…… 1

İKİNCİ BÖLÜM

Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar, Görev ve Sorumluluklar

Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar…….. 3

Rektörün Görev ve Sorumlulukları…….. 3

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları ……...…… 3

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları……...…… 4

Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları……... 4

Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonunun Görev ve Sorumlulukları…….. 4

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları…….. 5

İç Denetim Birimi Başkanlığı Görev ve Sorumlulukları…….. 5

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları……..…… 5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Hiyerarşisi ve Risk Yönetim Süreci

Risk Türleri …… 6

Risk Hiyerarşisi……...……. 6

Risk Yönetimi Süreci…… 6

Risklerin Tespit Edilmesi……. 7

Risklerin Değerlendirilmesi…….. 7

Risklerin Ölçülmesi…….. 8

Risklerin Önceliklendirilmesi……... 8

Riske Cevap Verme…….. 8

Artık Risk …… 9

Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması……..... 9

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Diğer Hususlar

Düzenleme Bulunmayan Haller…… 10
Yürürlük……. 10

EKLER LİSTESİ

Ek-1 Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar- Risk Hiyerarşisi…….. 11
Ek-2 Birim Hedefleri Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular …….. 12
Ek-3 Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular …….. 13
Ek-4 Risk Tespit Formu ……..14
Ek-5 Risk Oylama Formu ....……..... 15
Ek-6 Risk Haritası ...……. 16
Ek-7 Risk Kayıt Formu ……..…….. 17
Ek-8 Konsolide Risk Raporu ……..…….. 18

ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
RİSK STRATEJİ BELGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- (1) Bu belgenin amacı, Eskişehir Teknik Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek olan risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin yöntemi belirlemektir.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu belge Eskişehir Teknik Üniversitesi'nin risk yönetim sürecini kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) Bu belge; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberi, Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının 6.1.3 kod numarasıyla öngörülen "Eskişehir Teknik Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetim Strateji Belgesinin hazırlanması ve yürürlüğe konulması" eylemine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- (1) Bu belgede geçen;

a) Alt Birim: Birimler altında yer alan ve birim teşkilat şemalarında gösterilen alt birimleri,

b) Birim: İç Denetim Birim Başkanlığı, Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokul, Meslek Yüksek Okulları, Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, Hukuk Müşavirliği, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Rektörlüğe bağlı Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Birimler/Bölümler/Koordinatörlükler ve Ofisler, Genel Sekreterliğe bağlı Birimler ve Amirlikleri,

c) Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonu: Birim yöneticisi tarafından belirlenen Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü başkanlığında, birime bağlı alt birim yöneticilerinden ve birimindeki görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan ve en az üç kişiden oluşan komisyonu,

ç) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü: İç kontrol ve risk çalışmalarını koordine etmek üzere

Harcama yetkilisince görevlendirilen yardımcısını, yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevliyi,

d) Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan riskleri,

e) Doğal risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

f) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlık çalışmaları sürecinde oluşturulan kurulu,

g) İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan riskleri,

ğ) İdare İç Kontrol Risk Koordinatörü: İdare iç control ve risk çalışmalarını koordine etmek ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna başkanlık etmek üzere Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini,

h) Rektör: Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörünü,

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

i) Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

j) Risk Yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetleri,

k) Üniversite: Eskişehir Teknik Üniversitesini,

ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM
Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar, Görev ve Sorumluluklar

Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar

Madde 5- (1) Üniversitenin risk yönetim sürecinde yer alan yapılar; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK), İdare İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonu, Çalışanlar, İç Denetim Birimi Başkanlığı ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığıdır. **(Ek-1, Şekil 1.)**

Rektörün Görev ve Sorumlulukları

Madde 6- (1) Rektörün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak, ilgili yapıların görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.

b) Her üç yılda bir Risk Strateji Belgesini onaylar ve çalışanlara yazılı olarak duyurur.

c) Üniversite dışı kurum ve kuruluşlarla ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü'ne gerekli desteği sağlar.

ç) İKYİK ile İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü tarafından kendisine sunulan raporları (Üniversite Konsolide Risk Raporu vb.) değerlendirerek gerekli önlemleri alır.

d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmaları oluşturur.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Madde 7- (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Rektör'ün onayına sunar.

b) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

c) Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

ç) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü'ne bildirir.

d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü'ne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

e) İKİYK, Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektör'e raporlar.

f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit

edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

Madde 8- (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Her bir Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak "Üniversite Konsolide Risk Raporunu" hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve Rektör'e sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer idarelerin risk koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.

d) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarını Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörlerine bildirir ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

Madde 9- (1) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonu üyelerini belirleyerek, grup üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.

b) Birim İç control ve Risk Komisyonuna toplantılarına başkanlık eder.

c) Risk yönetim süreçlerinin uygulanmasını sağlar ve kontrol eder.

ç) Risk kayıtlarını yılda bir kez gözden geçirerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

d) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

e) Biriminde risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonunun Görev ve Sorumlulukları

Madde 10- (1) Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

b) Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

c) Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirir.

ç) Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide eder.

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Madde 11- (1) Üniversite çalışanlarının risk yönetim sürecindeki görev ve sorumlulukları;

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

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

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

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

İç Denetim Birimi Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

Madde 12- (1) İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları şunlardır;

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

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde danışmanlık hizmeti sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

Madde 13- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

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

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

c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine eder.

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

d) İKİYK'nin ve İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü'nün sekretarya hizmetlerini yürütür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Hiyerarşisi ve Risk Yönetim Süreci

Risk Türleri

Madde 14 – (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

a) Doğal risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

b) İç riskler: Üniversite tarafından doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

c) Dış riskler: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Risk Hiyerarşisi

Madde 15- (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, Şekil 2.)**

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: Birim hedeflerinin 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 16- (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 17 – (1) Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi; stratejik amaç ve hedefler, birim hedefleri, birim faaliyetleri ve iş süreçlerine yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Üniversitenin risklerin 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 İç Kontrol ve Risk Komisyonu tarafından tespit edilir.

ç) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir.

d) Birim İç Kontrol ve Risk Komisyonu; birim hedefleri üzerinde risklerin tespitinde (**Ek-2)**' de yer alan sorulardan, iş akışları üzerindeki riskleri tespitinde **(Ek-3)**'de yer alan sorulardan yararlanabilir. İş akışları üzerinde riskler, alt birim yöneticileri ile birlikte iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.

e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Tespit edilen riskler; "x" riski veya "x'in olması" riski şeklinde ifade edilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.

f) Riskler tespit edildikten sonra iç risk ve dış risk şeklinde gruplandırılır.

g) Tespit edilen riskler, (**Ek-4**)'deki "Risk Tespit Formu" na kaydedilir.

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 18– (1) Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklerin analiz edilmesi, etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonar risklerin ölçülmesi, öncelikledirilmesi 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 19- (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) Etki Puanı: Riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı sonuçların etkisinin puanlanmasında; "1-çok düşük", "2-düşük", "3-orta", "4-yüksek", "5-çok yüksek" puan derecelerini ifade eder.

b) Olasılık Puanı: Bir riskin gerçekleşme olasılığının puanlanmasında;

"1-ihtimal dışı", "2-zayıf olasılık", "3-olası", "4-yüksek olasılık", "5-neredeyse kesin" puan derecelerini ifade eder.

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 Oylama Formu" kullanılır. (**Ek-5)**

Risklerin Önceliklendirilmesi

Madde 20- (1) Hesaplanan risk puanlarına göre risk seviyeleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyeye ayrılır.

a) Düşük risk seviyesi: Risk puanı 1, 2, 3, 4 olan riskleri ifade eder ve yeşil renk ile gösterilir.

b) Orta risk seviyesi: Risk puanı 5, 6, 8, 9 olan riskleri ifade eder ve sarı renk ile gösterilir.

c) Yüksek risk seviyesi: Risk puanı 10, 12, 15, 16, 20, 25 olan riskleri ifade eder ve kırmızı renk ile gösterilir.

Risk seviyeleri Risk Haritasında (**Ek-6**) 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" **(Ek-8**) kullanılır.

Riske Cevap Verme

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 **(Ek-7)** kaydedilir.

(7) Risk Kayıt Formuna kaydedilen riskler "Konsolide Risk Raporu" (**Ek-8**) ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

Artık Risk

Madde 22- (1) Artık risk; risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır.

Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Madde 23- (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) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim İç Kontrol ve Risk

Komisyonu her yılın Aralık ayında, birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini gözden geçirir ve sonuçlarını Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına "Konsolide Risk Raporu" ile raporlar. Bu raporlamanın yanı sıra sürekli uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür:

a) Risklerin sürekli izleme sorumluluğu tüm çalışanlara aittir. Çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri, kontrol eksikliklerini, önerilerini alt birim yöneticisine raporlar.

b) Alt birim yöneticisi, çalışanlar tarafından kendisine raporlanan riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne raporlar.

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

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

(3) Stratejik düzeydeki riskler, İdare İç Kontrol ve Risk Koondinatörü tarafından her yılın Aralık ayında gözden geçirilir ve İKİYK'nin değerlendirmesine sunulur. İKİYK değerlendirme sonucunu Rektör'e sunar.

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Diğer Hususlar

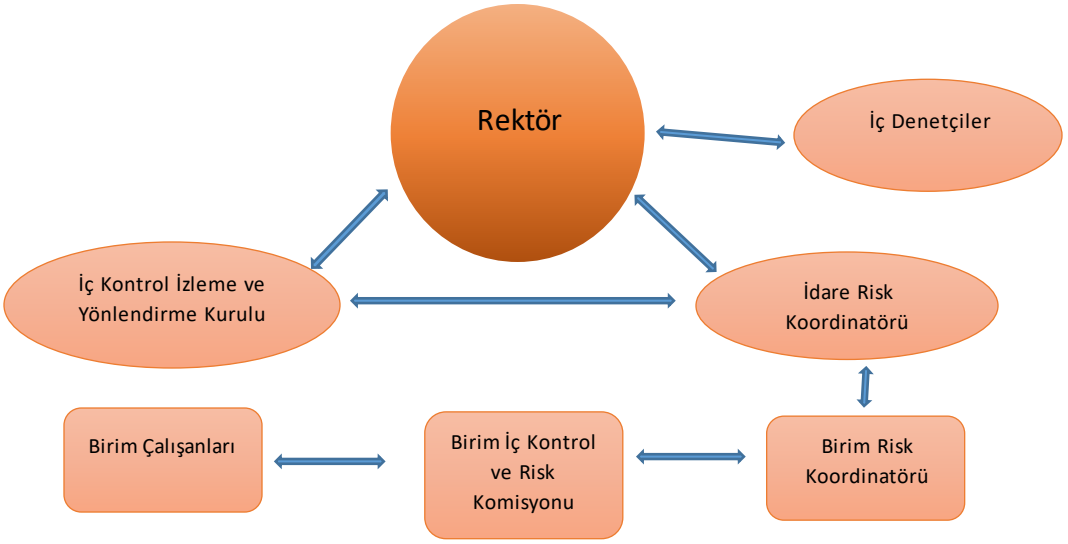
Düzenleme Bulunmayan Haller

Madde 24- (1) Bu belgede düzenlenme bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

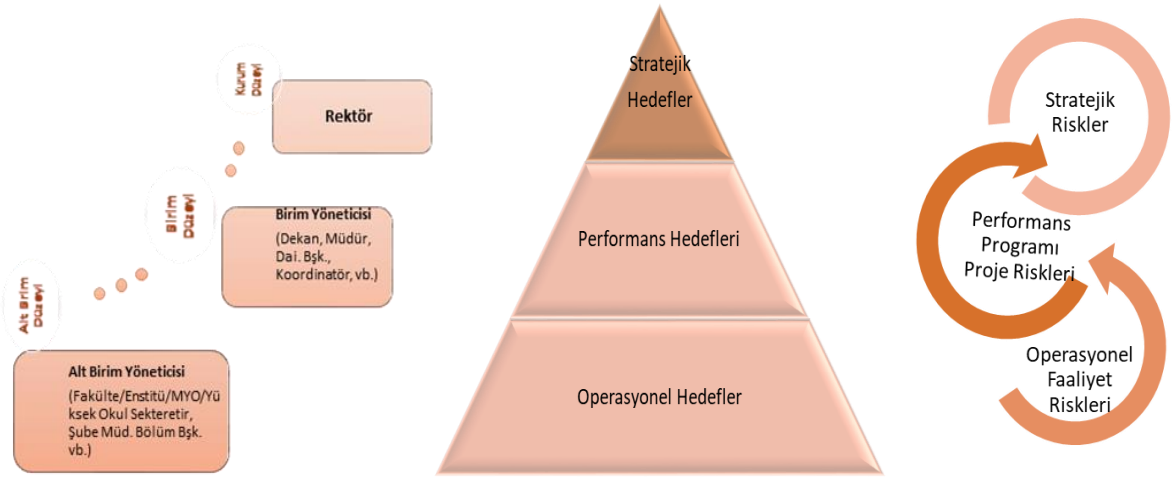
Yürürlük

Madde 25- (1) Risk Strateji Belgesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

Ek-1: Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar ve Risk Hiyerarşisi



Şekil 1. Risk Yönetimi Sürecindeki Yapılar



Şekil 2. Risk Hiyerarşisi

Ek-2: Birim Hedefleri Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

- Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir, varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Faaliyetlerin etkin, ekonomik ve verimli yürütülmesini neler engelleyebilir?
- Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
- Hangi olağandışı durumlar faaliyetleri tehdit edebilir?
- Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
- Yasal gereklilikler nelerdir, hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
- Birimdeki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir, bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- Birimin kaynak kısıtları nelerdir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?

Ek-3: İş Akışları Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

- İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
- İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu? İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
- İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
- İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- İş adımı manuel mi yürütülüyor?
- Ne tür hatalar yapılabilir?
- İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
- İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
- İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?
- İş adımında yolsuzluk yapma imkânı var mı?
- İş adımının çıktıları var mı?
- Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?
- Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
- İş adımının girdileri var mı?
- Bu girdiler hatalı olabilir mi?
- Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?
- İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
- İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?
- İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
- İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?

Ek-4: Risk Tespit Formu

İdare/Birim/Alt Birim:					Tarih: .../.../20....
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Sıra	**Referans No**	**Stratejik Hedef**	**Birim / Alt Birim Hedefi**	**Tespit Edilen Risk**	**Riskin Sebebi**

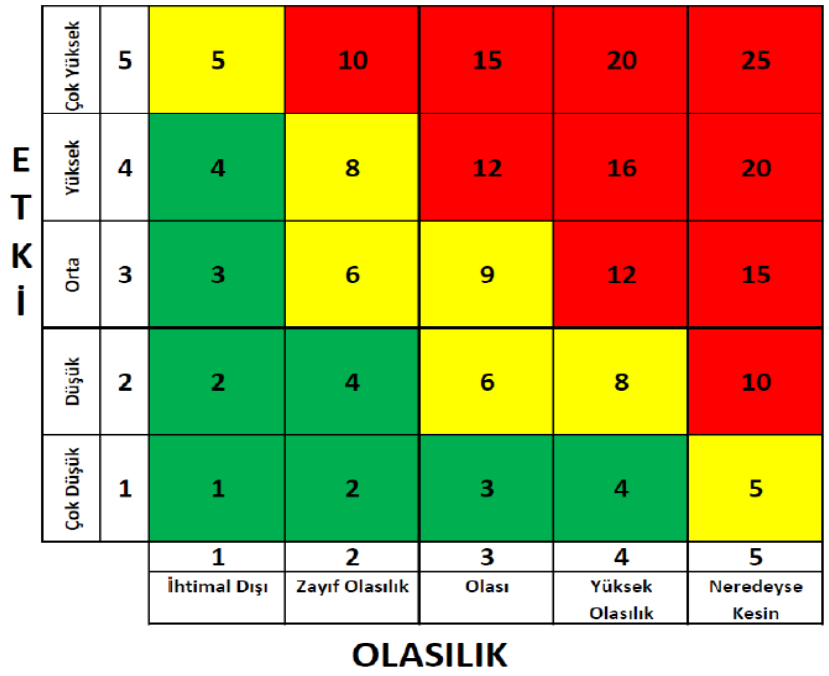
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt Birim Hedefi**: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler yazılır.
6	**Riskin Sebebi:** Bu riskin ortaya çıkmasının nedenlerini belirtir.

Ek-5: Risk Oylama Formu

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**	**Etki A**	**Etki B**	**Etki C**	**ETKİ (A+B+C)/3**	**Olasılık A**	**Olasılık B**	**Olasılık C**	**OLASILIK (A+B+C)/3**	**Risk Puanı (ETKİ X OLASILIK)**
				Risk: Sebep:									
				Risk: Sebep:									
				Risk: Sebep:									
				Risk: Sebep:									
				isk: Sebep:									

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, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum 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.
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: Ek 4. 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-6: Risk Haritası



Şekil 3. Risk Haritası

Ek-7: Risk Kayıt Formu

İdare/Birim/Alt Birim:													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**	**Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller**	**Etki**	**Olasılık**	**Risk Puanı (R)**	**Değişim (Riskin Yönü)**	**Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller**	**Başlangıç Tarihi**	**Riskin Sahibi**	**Açıklamalar**
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									

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, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum 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 (1-5 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 (1-5 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=E x O): 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.

Ek-8: Konsolide Risk Raporu

İdare/Birim/Alt Birim:							Tarih: .../../20....	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Durum Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi	Riskin Sahibi	Açıklama

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 birkodlamadır. 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, Üniversitenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen riskler 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.

Yüksek Düzey Risk	Orta Düzey Risk	Düşük Düzey Risk