



İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ

---

*RISK*  
*STRATEJİ*  
*BELGESİ*

---

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  
İzmir, 2023

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç .....	1
Kapsam.....	1
Dayanak.....	1
Tanımlar .....	1
Risk Yönetimine İlişkin İlkeler .....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

#### Organizasyon Yapısı ile Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı.....	4
Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....	4
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları (İKİYK).....	5
İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları .....	5
Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları .....	6
Risk Yönetim Ekibi .....	6
Çalışanlar.....	7
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.....	7
İç Denetim Birimi.....	8

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risk Hiyerarşisi.....	8
Risklerin Tespit Edilmesi .....	9
Risk Türünün Tespit Edilmesi.....	10
Risklerin Değerlendirilmesi .....	11
Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar .....	12
Risk Kontrol Yöntemleri.....	12

### BEŞİNCİ BÖLÜM

#### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve İletişim Süreci.....	13
İzleme ve Raporlama Süreci .....	14

### ALTINCI BÖLÜM

#### Diğer Hususlar

Düzenleme Bulunmayan Haller .....	15
Yürürlük .....	15

## **EKLER**

Ek-1) Enstitü Risk Yönetimi Organizasyon Şeması .....	16
Ek-2) Rol ve Sorumluluk Matrisi.....	17
Ek-3) İYTE Kurumsal Risk Yönetim Takvimi .....	18
Ek-4) Risk Türleri Tablosu .....	19
Ek-5) Risk İştahı Tablosu.....	20
Ek-6) Risk Tespit Sürecinde Sorulabilecek Sorular.....	22
Ek-7) Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu.....	23
Ek-8) Risk Tespit ve Kayıt Formu A .....	24
Ek-9) Risk Tespit ve Kayıt Formu B .....	25
Ek-10) Risk Değerlendirme Formu.....	26
Ek-11) Stratejik Düzey/İdare/Birim Konsolide Risk Raporu.....	28
Ek-12) Risk Haritası.....	30
Ek-13) Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi .....	31
Ek-14) Riske Cevap Verme Yöntemleri .....	32
Ek-15) Risk Kontrol Yöntemleri.....	33

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

BRK: Birim Risk Koordinatörü

BRYE: Birim Risk Yönetim Ekibi

İKİYK: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İRK: İdare Risk Koordinatörü

RSB: Risk Strateji Belgesi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

#### Amaç

**MADDE 1–** (1) Bu belgenin amacı, Enstitünün stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin; tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayacak bir sistematik yaklaşım geliştirerek; risk yönetiminin Enstitüde etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak risk yönetim stratejisi oluşturmaktır.

#### Kapsam

**MADDE 2–** (1) Bu belge, Enstitünün kurumsal risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlama süreçlerinin belirlenmesi ile risk yönetim stratejisinin ortaya konmasına ilişkin ilkeleri kapsar.

#### Dayanak

**MADDE 3-** (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 4–** (1) Bu belgede geçen;

- a) Birim: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünün Akademik ve İdari Birimlerini,
- b) Birim Risk Koordinatörü (BRK): Birim yöneticisi veya birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan birim sorumlularını,
- c) Birim Risk Yönetim Ekibi (BRYE): Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürütmek üzere her birim tarafından görevlendirilecek en az üç üyeden (işlem hacmi doğrultusunda) oluşan ekibi,
- ç) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Rektörlüğe Bağlı Bölümlerde Bölüm Başkanını; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Rektörlüğe ve Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

- d) Dış Risk: Enstitü yönetimi tarafından kontrol edilemeyen dışsal olaylar sonucunda oluşan riskleri, (Örneğin; Çevresel ve faktörler, kurumsal itibar ve saygınlık),
- e) Doğal Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,
- f) Enstitü: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünü,
- g) Etki: Olma olasılığı olan bir olayın meydana gelmesi halinde, Enstitünün hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu,
- ğ) Fırsat: Enstitünün amaç ve hedefleri üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumları,
- h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Rektör tarafından görevlendirilen Başkan ve Mühendislik Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, Fen Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yabancı Diller Yüksekokulu temsilcileri ile Araştırmalar Direktörü, Genel Sekreter ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı'nın yer aldığı sekiz üyeden oluşan kurulu,
- ı) İç Risk: Enstitü yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan riskleri, (Örneğin; Stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler),
- i) İdare Risk Koordinatörü (İRK): Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanı,
- j) Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için alınan önlemlerden sonra arta kalan risk seviyesini,
- k) Olasılık: Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu,
- l) Risk: Enstitünün amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve faaliyetlerin yürütülmesine engel olabileceği değerlendirilen durum ya da olayları,
- m) Risk İştahı: Enstitünün amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,
- n) Risk Strateji Belgesi (RSB): Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın ve üst düzey politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeyi,
- o) Risk Türleri: Enstitü risk yönetimi modeli çerçevesinde; stratejik risk, operasyonel/faaliyet riski, yasal risk, ekonomik/mali risk olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,
- ö) Risk Yönetim Sistemi: Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yönetim bilgi sistemini,
- p) Risk Yönetim Süreci: Risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması sürecini,

r) Üst Yönetici: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörünü,

ifade eder.

### **Risk Yönetimine İlişkin İlkeler**

**MADDE 5-** (1) Enstitünün risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- a) Enstitünün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Enstitüye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
- b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- c) Enstitü, risklerini, Enstitü (stratejik) ve birim (program/proje) seviyesinde yönetir. Riskler, stratejik amaç ve hedefler ile birim hedefleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
  - aa. Stratejik plan ile performans programı hazırlık çalışmaları ve uygulama süreçleri risk yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır, eş zamanlı olarak yürütülürler. Stratejik Plan hazırlanırken yürürlükte bulunan RSB göz önünde bulundurulur. Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol faaliyetleri stratejik plana eklenir.
  - bb. Enstitü birimleri, Stratejik Planda gösterilen amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak hedefler ile stratejik riskler arasında bir denge kurar ve RSB ile belirlenmiş olan risk iştahları çerçevesinde birim hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin risklerini tespit eder. Birimlerde ayrıca stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp, faaliyet düzeylerini etkileyen daha geniş kapsamlı, hedefleri dolaylı etkileyebilecek bir çalışma yapılmalıdır.
- d) Riskler yılda en az bir kez olmak üzere, risklerin önem derecesine göre belirlenen periyotlarla gözden geçirilir.
- e) Bu belgede belirlenmiş olan risk iştahı sınırları içerisinde kalınması şartıyla birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür.
- f) Risk yönetim süreci her kademedeki yönetici ve personel ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- g) Enstitü Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Organizasyon Yapısı ile Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

**MADDE 6-** (1) Enstitü risk yönetim sürecinde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK), İdare Risk Koordinatörü (İRK), Birim Risk Koordinatörü (BRK), Birim Risk Yönetim Ekibi (BRYE), İç Denetim Birimi ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm çalışanlardan oluşur. (Ek-1)

(2) Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Enstitüde çalışan tüm personel, aşağıda yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

#### Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

**MADDE 7-** (1) Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Enstitüde Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünlük olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, sorumlu ve yetkilidir.
- b) Enstitünün amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini (RSB) onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur. Risk stratejisi yılda en az bir kez gözden geçirilir ve Rektör'ün gerekli gördüğü hallerde RSB güncellenebilir.
- c) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne (İRK) gerekli desteği sağlar.
- e) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- f) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ile İdare Risk Koordinatörü (İRK) tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- g) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve Enstitüde risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları ilgili mercilere sunar.

- h) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- i) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- j) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
- k) Risk yönetiminin sürecinin Enstitü politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

### **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları (İKİYK)**

**MADDE 8-** (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Enstitünün Risk Strateji Belgesini (RSB) hazırlayarak Rektörün onayına sunar.
- b) Enstitüde risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin kurumsal politikayı belirler.
- c) Risklerin Enstitüde tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirir.
- e) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- f) Enstitünün risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.
- g) Her yılın Mayıs ayı sonunda toplanarak, Enstitünün risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediği ve risklerde gelinen durumu; İRK' nın hazırlamış olduğu Konsolide Risk Raporlarını da göz önünde bulundurarak değerlendirir ve Rektöre raporlar.
- h) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

### **İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 9-** (1) İdare Risk Koordinatörünün (İRK) görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- b) Stratejik Risk Çalıştaylarında ele alınan stratejik amaç ve hedeflere yönelik yapılan risk yönetim çalışmalarına ilişkin Konsolide Risk Raporu'nu (Stratejik Düzey) (Ek-11) hazırlar; bu raporu Mayıs ayı içinde İKİYK ve üst yöneticiye sunar.
- c) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu (İdare Düzeyi) (Ek-11) hazırlar; bu raporu Mayıs ayı içinde İKİYK ve üst



yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

- d) Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Enstitü içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- e) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.
- f) İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve Enstitünün risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

### **Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 10-** (1) Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- 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 her yıl gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak Konsolide Risk Raporunu (Birim) (Ek-11) hazırlayarak Risk Tespit ve Kayıt Formu A (Ek-8), Risk Tespit ve Kayıt Formu B (Ek-9) ve Risk Değerlendirme Formu (Ek-10) ile birlikte Nisan ayı sonuna kadar İRK'ye raporlar.
- c) Çalışanlar tarafından belirlenen riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirir ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ye raporlar.
- d) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.
- e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.
- f) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

### **Risk Yönetim Ekibi**

**MADDE 11-** (1) Risk Yönetim Ekibinin görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Ekip üyeleri, kendi birimlerindeki risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine eder ve gerekli desteği sağlar.
- b) Enstitünün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi yönünden, birimin hedeflerini etkileyebilecek 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 ve Risk Tespit ve Kayıt Formu A (Ek-8), Risk Tespit ve Kayıt Formu B (Ek-9) ve Risk Değerlendirme Formu (Ek-10) ile birlikte Mart ayı içerisinde Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- d) Ekip üyeleri, sorumluluğunda olan risk yönetimi çalışmalarına ilişkin, kendi birimlerindeki alt birim çalışanları ile İdare Risk Koordinatörünün belirleyeceği eğitim, çalıştay vb. faaliyetlere ilişkin gerekli çalışmaların yürütülmesini ve koordinasyonunu sağlar.
- e) Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide eder.

### **Çalışanlar**

**MADDE 12–** (1) Çalışanların görevleri şunlardır;

- a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur, sürece ilişkin Birim Risk Yönetimi Ekibine bilgi verir.
- b) Görev alanındaki riskleri, Enstitü tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Yönetim Ekibine ve/veya Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

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

- a) Enstitüde 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 Enstitünün tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- d) Risk yönetimine ilişkin Enstitüdeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- e) İKİYK'nin ve SGB yöneticisinin İRK olmaması durumunda İRK'nin sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

## İç Denetim Birimi

**MADDE 14-** (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 mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Enstitüde risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri yapar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

#### Risk Hiyerarşisi

**MADDE 15-** (1) Enstitü risk yönetiminde başlangıç aşaması olarak Enstitü (stratejik) ve birim (program/proje) düzeylerinde riskleri yönetir. Elde edilen tecrübeler doğrultusunda aşamalı olarak alt birim düzeyinde riskler yönetilecektir.

- **Enstitü düzeyi (stratejik düzey):** Tüm Enstitüyü kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.
- **Birim düzeyi (program/proje düzeyi):** Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve Enstitü içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. Enstitünün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.
- **Alt birim (faaliyet düzeyi):** Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm

faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

### **Risklerin Tespit Edilmesi**

**MADDE 16-** (1) Risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, Enstitünün hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Enstitünün risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

- a) Enstitünün stratejik riskleri, Stratejik Plan hazırlık aşamasında tespit edilmekle birlikte, mevcut riskler her yıl İKİYK tarafından gözden geçirilerek, stratejik amaç ve hedeflere ilişkin tespit edilen yeni riskler ve kontrol faaliyetleri stratejik plana eklenir.
- b) Strateji Geliştirme Birimi'nin koordinasyonunda Üst Yönetimin de katılımıyla stratejik risk çalışmaları organize edilir. Stratejik hedefler bazında risklerin ele alınacağı stratejik risk çalışmaları, Üst Yönetici başkanlığında Harcama Yetkililerinin ve hedeflerle ilişkili görev ve sorumluluğu olan, yeterli bilgi ve deneyim sahibi olan ilgili çalışanların katılımıyla gerçekleştirilir.
- c) Birim düzeyindeki riskler Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından tespit edilir.
- d) Tespit edilen riskler hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir.
- e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirdir.
- f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, idari ve akademik personelin geribildirimleri, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri, gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır.
- g) Risk tespit sürecinde Ek-6' da yer alan sorulardan yararlanılabilir.
- h) Riskler tespit edildikten sonra iç risk ve dış risk şeklinde gruplandırılmalıdır.
- i) Tespit edilen riskler; "x" riski veya "x' in olması" riski şeklinde ifade edilmeli, (Ek-7)' de yer alan Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu dikkate alınarak; (Ek-8/Ek-9)' da yer alan Risk Tespit ve Kayıt Formlarına kaydedilmelidir. Bu şekilde belirlenen riskler ve hesaplanan risk puanları (Ek-10)' da yer alan Risk Değerlendirme Formuna aktarılmalıdır.

- j) Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosunda (Ek-7); olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir.
- k) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

### **Risk Türünün Tespit Edilmesi**

**MADDE 17–** (1) Riskler; stratejik risk, yasal risk, ekonomik/ mali risk ile operasyonel risk olmak üzere dört alt kategoride sınıflandırılmıştır.

- a) **Stratejik Risk:** Politik, ekonomik, sosyal ve Enstitünün çevresindeki diğer değişimlerden kaynaklanan, önceden öngörülme, Enstitünün varoluş sebepleri ve yaşama gücünü tehdit eden risklerdir; kısa, orta veya uzun vadede belirlenmiş olan hedefleri, doğrudan ve dolaylı bir şekilde olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- b) **Operasyonel/Faaliyet Riski:** Birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik, günlük faaliyetlerin yerine getirilmesinde karşılaşılabilecek, organizasyon, iş akışı, teknoloji, insan gücü boyutunda oluşabilecek ve Enstitüyü maddi veya itibari kayba uğratabilecek her türlü risklerdir. Operasyonel risk, iç kontrollerdeki aksamalar sonucu, hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, üst yönetim ve diğer personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetimden kaynaklanan hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini ifade eder. Operasyonel riskin tanımlanmasındaki güçlük, riske neden olan faktörlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle operasyonel riskin tanımlanmasından önce riske neden olan faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır.
- İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınabilir.
- c) **Ekonomik/Mali Risk:** Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ve zayıflıkları ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur. Enstitünün giderlerini arttıracak ya da gelirlerinin artmasını engelleyebilecek nitelikte olanlar da bu risk grubunda yer almaktadır.

- d) Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

(2) Yasal, Ekonomik/mali ile operasyonel risklerden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak kaydedilir.

### **Risklerin Değerlendirilmesi**

**MADDE 18-(1)** Risklerin değerlendirilmesi, Enstitünün hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki/olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Bu çalışma, tespit edilen riskin hedefleri ne kadar etkileyebileceği ve etkileyecek ise bu etkinin olma olasılığını bilmemize yardımcı olur. Böylece tespit edilen risklere karşılık verip veremeyeceğimize ve karşılık verilecek ise fayda/maliyet dengesi açısından en uygun karşılığın seçilmesine yardımcı olur.

(2) Değerlendirilme süreci; riskler tespit edilip ölçüldükten sonra risklerin ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- a) Ölçülen riskler, risk puanına göre (Ek-13)'de yer alan Risk Değerlendirme Cevap Matrisi kullanılarak konumlandırılır ve buna göre önceliklendirilir. Enstitü bu aşamada risk iştahını dikkate alarak, (Bkz. Ek-5 Risk İştah Tablosu) belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek olacağını belirler ve bu çerçevede Enstitünün/Birimlerin risk haritalarını oluşturulur. (Bkz. Ek-12 Risk Haritası)
- b) Risk haritaları ile Enstitünün riske maruz kalma seviyeleri görülür. Risk seviyesi; Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile elde edilen puanlar ile belirlenir. (yüksek, orta, düşük)
- c) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Enstitünün risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.
- d) Risklerin Doğal Risk ve Kalıntı Risk Olarak Değerlendirilmesi; Risk haritaları doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

#### Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar

**MADDE 19-** (1) Risklere cevap verilmesi, Enstitünün her düzeyde tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere ilişkin, fayda-maliyet analizi yapılarak verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşılması ve Enstitünün karşılaşılabileceği belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir. Enstitünün riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

- a) Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak; (Ek-13) Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi'nde yer alan kriterler ile (Ek-5) Risk İştah Tablosu göz önünde bulundurularak belirlenir.
- b) Risklere; kabul etme, kontrol etme, paylaşma/devretme veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir. (Bkz. Ek-14 Riske Cevap Verme Yöntemleri)
- c) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontroller tespit edilip kayıt edilir.
- d) Risklere verilecek cevaplar belirlenirken risklerin ortaya çıkardığı fırsatlar göz önünde bulundurulur.
- e) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemleri tekrar değerlendirilir ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilir.
- f) Kalıntı riski, belirlenmiş olan risk iştahı seviyesi altında kalsa da stratejik veya birim amaç ve hedeflerini doğrudan etkileyebilecek kilit riskler, riske cevap verme yöntemleri ile yönetilmelidir.

#### Risk Kontrol Yöntemleri

**MADDE 20-** (1) Enstitüyü etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için uygulanan/uygulanacak olan kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır.

- a) Kontrol yöntemleri; mali ve mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup, Enstitünün her bir fonksiyonu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tüm faaliyetler için tasarlanır ve uygulanır.

- b) Kontroller; Enstitünün karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördüğü riskleri başarılı bir şekilde yönetmek üzere, fayda-maliyet analizi çerçevesinde tesis edilir ve yürütülür.
- c) Kontrol yöntemi; “Mevcut Kontroller” ve “Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller” olarak ayrı ayrı değerlendirilir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; uygulanmakta olan faaliyetler, mevcut kontroller, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan kontrollerin yer aldığı eylemlere ise yeni/ek/kaldırılan kontroller adı verilir.
- d) Risk Değerlendirme Formuna (Ek-10) kaydedilen mevcut kontrollerin, riskin yönetilmesinde yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde yeni risk kontrol yöntemleri planlanarak, değerlendirme formuna aktarılır.
- e) Belirlenen yeni risk kontrol yöntemleri; çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu, eylemin çıktıları/belgeleri ve önem derecesi belirlenerek Risk Değerlendirme Formuna (Ek-10) kayıt edilir.
- f) Kontroller, uygulama amacı ile hedeflenen sonuçların örtüşüp örtüşmediği, başlangıç maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler arasında paralellik olup olmadığı değerlendirilmelidir. Ayrıca değişen şartlar karşısında etkililiği düzenli olarak gözden geçirilmelidir.
- g) Risklere cevap verirken aşırı kontrol faaliyetlerinden kaçınmak gerekir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da risk yönetiminin etkinliğine zarar verir.
- h) Enstitüyü etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi belirlenerek Ek-15 ‘de açıklanmış olup, bu yöntemlerden riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır.(Bkz. Ek-15 Risk Kontrol Yöntemleri)

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci**

#### **Bilgi ve İletişim Süreci**

**MADDE 21-** (1) Bilgi ve iletişim sürecinde Enstitü yönetiminin tutumu aşağıdaki gibidir;



- a) Enstitü “İç Kontrol ve Risk Yönetimi” kapsamında yapılan her çalışma “İYTE Risk Yönetimi Sistemi” üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.
- b) “Risk Yönetimi Sistemi”, temel bilgi yönetimi aracı olarak kullanılmakla birlikte; Enstitü risk yönetim süreci ile ilişkili olan, iç ve dış kaynaklardan edilebilecek verileri sunan bütün yönetim bilgi sistemleri Risk Yönetimi Sürecinin bir parçasıdır. Bu yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.
- c) Enstitünün her düzeyde çalışanı görev ve sorumlulukları kapsamında oluşabilecek riskler için her aşamada yazılı ve sözlü iletişimde olup, risk ile mücadelede her birim birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunacaktır.
- d) Risk konusunda görevli personel, risk yönetim sürecinde kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirdikten sonra, geribildirimlerini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletacaktır.

### **İzleme ve Raporlama Süreci**

**MADDE 22-** (1) Enstitünün çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler izlenerek değerlendirilir; eksiklikler, öneri ile kontrol faaliyetleri eklenerek yıllık olarak raporlanır.

(2) Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

- Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar, Birim Risk Yönetim Ekibi; görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar (Mart ayı sonuna kadar).
- Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak İdare Risk Koordinatörüne raporlarlar (Nisan ayı sonuna kadar).
- İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kuruluna ile Üst Yöneticiye raporlar (Mayıs ayı içinde).
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Enstitünün risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediği ve risklerde geline durumu değerlendirir ve Rektöre raporlar (Her yıl Mayıs ayında toplanarak).

## ALTINCI BÖLÜM

### Diğer Hususlar

#### **Düzenleme Bulunmayan Haller**

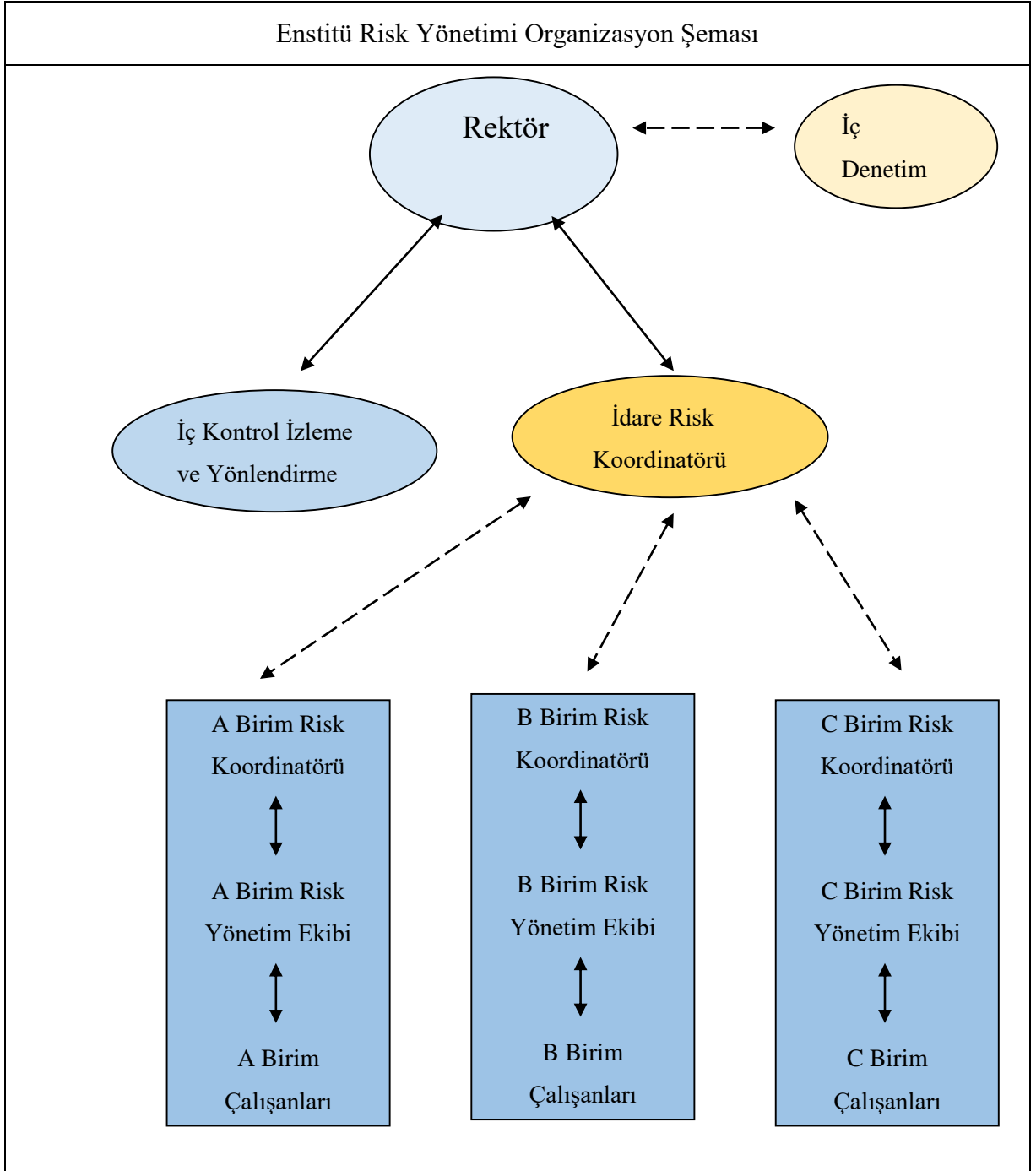
**Madde 23-** (1) Bu belgede düzenlenme bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

#### **Yürürlük**

**Madde 24-** (1) Risk Strateji Belgesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

## EKLER

### Ek-1) Enstitü Risk Yönetimi Organizasyon Şeması



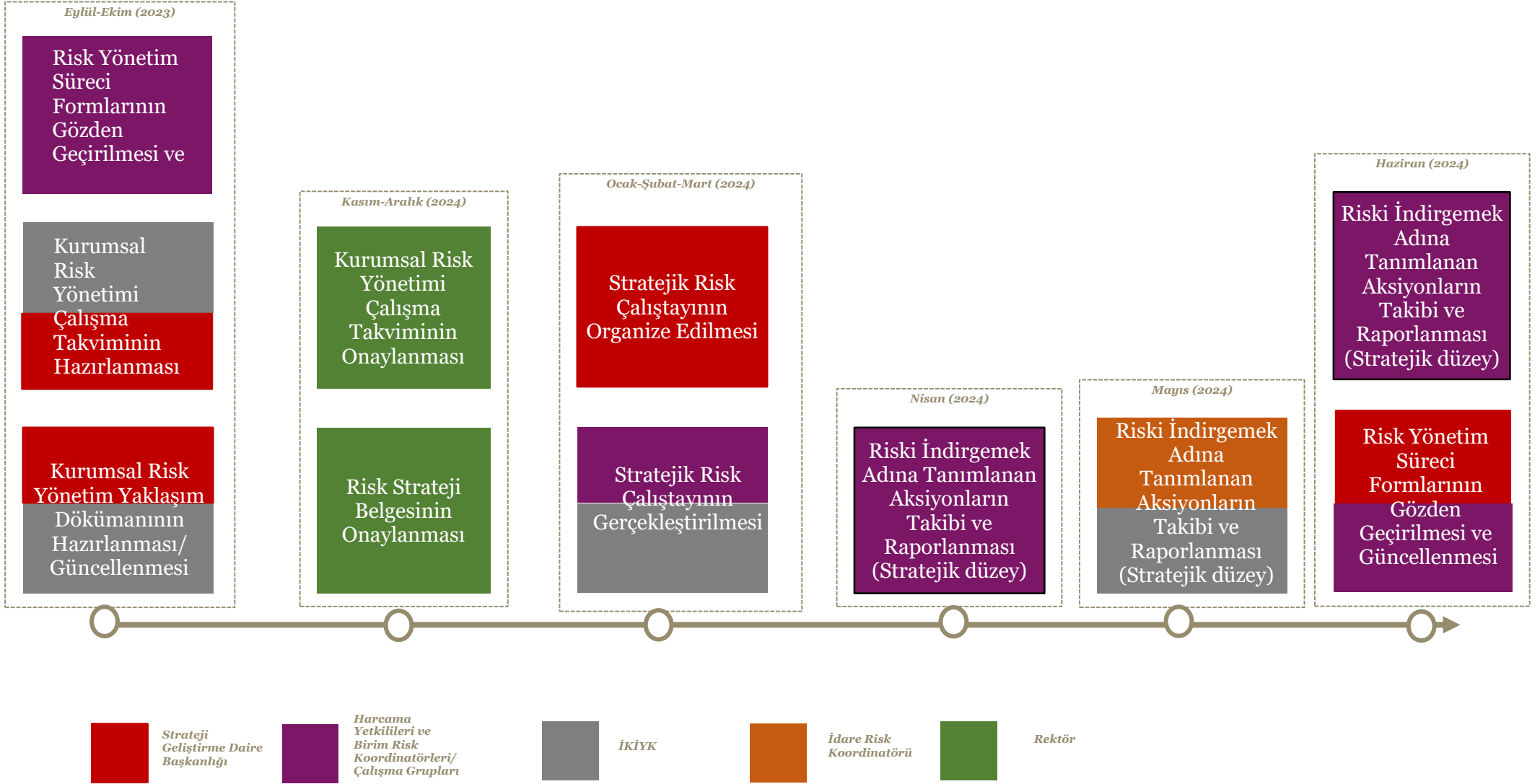
## Ek-2) Rol ve Sorumluluk Matrisi

	Çalışanlar	Harcama Birimi	SGDB	Çalışma Grubu	İç Denetim	İKİYK	Üst Yönetici
Risk Strateji Belgesinin oluşturulması	B	B	G	-	B	S	S
Amaç ve hedeflerin tam ve doğru olarak belirlenmesi	B	G/S	K	G/S	-	B	S
Amaç ve hedefleri etkileyebilecek risklerin belirlenmesi	G	G/S	K	G/S	D	S/D	S/D
Belirlenen risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi	B	G/S	K	G/S	D	S/D	S/D
Risklere yönelik alınacak kararlarının belirlenmesi	B	G/S	K	G/S	B	S/D	S/D
Risk Yönetimi sonucu alınan önlemlerin uygulamaya alınması	G	G/S	K	S	B	S/B	S/B
Risklerin izlenmesi ve raporlanması	G	G/S	K	G/S	B	S/B	S/B

– Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumluluk Matrisi

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

### Ek-3) İYTE Kurumsal Risk Yönetim Takvimi



#### Ek-4) Risk Türleri Tablosu

Risk Türü	Açıklama
Stratejik Risk (01)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politik, ekonomik, sosyal ve Enstitünün çevresindeki diğer değişimlerden kaynaklanan, önceden öngörülme, Enstitünün varoluş sebepleri ve yaşama gücünü tehdit eden risklerdir; kısa, orta veya uzun vadede belirlenmiş olan hedefleri, doğrudan ve dolaylı bir şekilde olumsuz etkileyebilecek risklerdir.</li><li>• Kurumsal yönetim, teknolojik yenilik, düzenleyici ve politik riskler gibi riskler, stratejik risk örnekleridir.</li><li>• Hatalı kurumsal kararlardan ya da değişime ayak uyduramamaktan kaynaklanır.</li></ul>
Operasyonel/ Faaliyet Riski (02)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik, günlük faaliyetlerin yerine getirilmesinde karşılaşılabilecek, organizasyon, iş akışı, teknoloji, insan gücü boyutunda oluşabilecek ve Enstitüyü maddi veya itibari kayba uğratabilecek her türlü risklerdir.</li><li>• Operasyonel risk, iç kontrollerdeki aksamlar sonucu, hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, üst yönetim ve diğer personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetimden kaynaklanan hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamlar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini ifade eder.</li><li>• Operasyonel riskin tanımlanmasındaki güçlük, riske neden olan faktörlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle operasyonel riskin tanımlanmasından önce riske neden olan faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır.</li><li>• İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimler, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınabilir.</li></ul>
Ekonomik/ Mali Risk (03)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ve zayıflıkları ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur. Enstitünün giderlerini arttıracak ya da gelirlerinin artmasını engelleyebilecek nitelikte olanlar da bu risk grubunda yer almaktadır.</li></ul>
Yasal Risk (04)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.</li></ul>




## Ek-5) Risk İştahı Tablosu

### Enstitü (Kurum) Düzeyi Risk İştah Tablosu

	Politik	Ekonomik	Sosyal	Teknolojik	Yasal	Çevresel
Eğitim-Öğretim						
Bilimsel Araştırma						
İnovasyon Ekosistemi						
Kurumsal Gelişim						
Toplumsal Katkı						

**Açıklamalar**

- Enstitü risk iştah seviyeleri; risk yönetimi stratejisi çerçevesinde, stratejik düzeyde, PESTLE analizi kapsamında, Stratejik Planda yer alan 5 ana eksen etrafında belirlenmiştir. PESTLE analiz dinamikleri tek tek değerlendirilerek ve her etken için bir risk iştah düzeyi belirlenmiştir.
- Risk İştah Seviyeleri Yüksek, Orta, Düşük olmak üzere 3 seviye olarak belirlenmiştir.

	Yüksek	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin yüksek olması
	Orta	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin orta seviyede olması
	Düşük	İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliğinin düşük olması

- Yukarıdaki tabloda belirtilen yüksek risk iştahına sahip alanlarda; makul seviyedeki kontrol ve izleme yöntemleri temel risk yönetimi stratejisi olarak belirlenmiş ve risk alma kapasitesi göreceli olarak arttırılmıştır.

### Stratejik Hedefler Risk İştah Tablosu

Stratejik Hedef	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
H.1.1 Eğitim-öğretim programlarının ve ortamlarının altyapısının; güncel gereksinimler, değişimler ve dönüşümler ışığında sürekli iyileştirilmesi			✓
H1.2 Eğitim-öğretim programlarının ulusal ve uluslararası ölçekte tanınırlığı ve tercih edilebilirliğinin sağlanması			✓
H1.3 Eğitim-öğretim programlarında ulusal ve uluslararası değişim/dolaşımın geliştirilmesi		✓	
H1.4 Eğitim-öğretim programlarında yabancı dil eğitim altyapısının güçlendirilmesi			✓
H2.1 Uluslararası, ulusal ve bölgesel yaygın etkisi olacak bilimsel araştırma projelerinin yürütülmesi			✓
H2.2 Araştırma altyapısının güçlendirilmesi ve yetkinliğinin geliştirilmesi			✓
H2.3 Uluslararası ve ulusal proje ortaklığı ve iş birlikleri aracılığıyla nitelikli bilimsel araştırma çıktılarının üretilmesi			✓
H2.4 Bilimsel araştırma projeleri için nitelikli insan kaynağı havuzunun zenginleştirilmesi			✓
H2.5 Bilimsel araştırma projelerinin, üst politika belgeleriyle belirlenen öncelikli araştırma alanları ile uyumlu olarak yürütülmesi		✓	
H3.1 Paydaşlarımızın girişimcilğe ve yenilikçiliğe yönelik yetkinlik kazanımlarının geliştirilmesi		✓	
H3.2 Patent, faydalı model ve tasarım tescil kapsamında başvuru, tescilleme, lisanslama ve ticarileşen patent sayısının artırılması		✓	
H3.3 İYTE'nin yenilikçilik ekosisteminin görünürlüğünün güçlendirilmesi		✓	
H3.4 Karmaşık girişimcilik ve yenilikçilik odaklı problemlere çok yönlü bakış getirebilecek "disiplinler arası/çok disiplinli" çalışma yeteneğinin geliştirilmesi			✓
H4.1 Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal kimliğin pekiştirilmesi ve İYTE algısının güçlendirilmesi			✓
H4.2 Yerleşkenin sosyal yaşam ortamını destekleyen, insan odaklı, sürdürülebilir, dirençli, akıllı ve engelsiz tasarım ilkeleri ekseninde güçlendirilmesi ve geliştirilmesi		✓	
H4.3 Bilişim teknolojisi altyapısının paydaş beklentileri çerçevesinde güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınması		✓	
H4.4 İnsan kaynakları yönetimine ilişkin güncel uluslararası ve ulusal yaklaşımların uygulanması		✓	
H4.5 Kurumsal dönüşüm kapasitesinin güçlendirilmesi		✓	
H4.6 Öğrenciler ve mezunlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi		✓	
H5.1 Toplumsal konulara ilişkin kurumsal altyapıyı geliştirerek iş birliklerinin artırılması		✓	
H5.2 Yaşam boyu eğitim programları ile çocukların ve gençlerin bilime, teknolojiye ve tasarıma olan ilgilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesinin sağlanması		✓	
H5.3 Bilimsel araştırma çıktılarının etkilerinin açık araştırma ve açık bilim ilkeleriyle yaygınlaştırılması		✓	

2024-2028 Stratejik Plan'da her bir ana stratejik gelişim ekseninde belirlenen stratejik amaç ve hedefler için riskler belirlenmiş ve bu risklere yönelik risk iştah düzeyleri yukarıdaki tablo ile belirlenmiştir. Yapılacak olan stratejik risk çalıştaylarında her bir stratejik hedef için belirlenen risk iştah düzeyi tekrar gözden geçirilecektir.



## Ek-6) Risk Tespit Sürecinde Sorulabilecek Sorular

SORULAR	
1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
2	Kritik süreçlerimiz nelerdir?
3	Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
4	Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
5	Risk kategorilerimiz nelerdir?
6	Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
7	Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir, varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
8	Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
9	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
10	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
11	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
12	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
13	Stratejiyi faaliyete dönüştüren birim hedeflerinden uzaklaşılmasına neden olabilecek örgütsel zafiyetler nelerdir?
14	En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
15	En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir? Bütçeden saptmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
16	Yasal gereklilikler nelerdir? Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
17	Kaynak kısıtları nelerdir?

## Ek-7) Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

Değer	Arahlık	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler/süreçler	Mali	Mevzuata Uyum
10 9 8 7	<b>Yüksek</b>	...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 amaç ve hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda İdarenin amaç ve hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, İdare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdarenin /birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
6 5 4	<b>Orta</b>	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik amaç ve 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 İdare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
3 2 1	<b>Düşük</b>	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı veya neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik amaç ve 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/alt birim için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının İdare 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 İdare /birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

## Ek-8) Risk Tespit ve Kayıt Formu A

Enstitü/Birim/Alt Birim bazında risklerin tespit edilmesi ve risk puanının hesaplanmasına ilişkin bilgilerin kaydedilip raporlama için kullanılır.

Tarih:../../20....

### RİSK TESPİT VE KAYIT FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Risk Türü	Risk Kaynağı	ETKİ	OLASILIK	Risk Puanı ETKİ X OLASILIK
				Risk					
				Sebepler					
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.								
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi ve risk türünü de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.								
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.								
4	<b>Birim / Alt Birim Hedefi:</b> Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, Enstitünün stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Enstitü düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.								
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.								
6	<b>Risk Türü:</b> Tespit edilen riskler, risk türlerine göre sınıflandırılır. Bkz. Ek-4 Risk Türleri Tablosu.								
7	<b>Risk Kaynağı:</b> Tespit edilen riskler, iç risk ya da dış risk olma durumuna göre sınıflandırılır.								
8	<b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur. Bkz. Ek-7 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu								
9	<b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur. Bkz. Ek-7 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu								
10	<b>Risk Puanı:</b> Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.								

## Ek-9) Risk Tespit ve Kayıt Formu B

Performans programı hedef ve faaliyetleri risklerinin tespit edilmesi ve risk puanının hesaplanmasına ilişkin bilgilerin kaydedilip raporlama için kullanılır.

Tarih:../../20....

### RİSK TESPİT VE KAYIT FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sıra No	Referans	Stratejik Amaç	Performans Hedefi	Faaliyet	Süreçler	Tespit Edilen Risk	Risk Türü	Risk Kaynağı	ETKİ	OLASILIK	Risk Puanı ETKİ X OLASILIK
					Süreç 1	Risk					
						Sebepl					

1 **Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

2 **Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi ve risk türünü de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

3 **Stratejik Amaç:** Riskin ilişkili olduğu stratejik amacın, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

4 **Performans Hedefi (Alt Program Hedefi):** Yılı performans Programında yer alan riskin ilişkili olduğu performans hedefidir.

5 **Faaliyet:** İlgili performans hedefine ilişkin “**yılı bütçe belgesinde**” yer alan faaliyetlerdir.

6 **Süreçler:** İlgili faaliyete ilişkin ilgili risk yönetim ekiplerinin çıkaracağı süreçlerdir.

7 **Tespit Edilen Risk:** Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.

8 **Risk Türü:** Tespit edilen riskler, risk türlerine göre sınıflandırılır. Bkz. Ek-4 Risk Türleri Tablosu.

9 **Risk Kaynağı:** Tespit edilen riskler, iç risk ya da dış risk olma durumuna göre sınıflandırılır.

10 **Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur. Bkz. Ek-7 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

11 **Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur. Bkz. Ek-7 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

12 **Risk Puanı:** Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

## Ek-10) Risk Değerlendirme Formu

(Enstitü/Birim/Alt Birim bazında tespit edilip kayıt altına alınan risklerin değerlendirilmesine ilişkin raporlanma için kullanılan formdur.)

### RİSK DEĞERLENDİRME FORMU

Enstitü/Birim/Alt Birim:

Tarih:.../.../20....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Risk İştahı	Değişim (Riskin Yönü)	Riske verilecek cevaplar: Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk										
				Sebeb										

- 1 Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
- 2 Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi ve risk türünü 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:** Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebeb: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
- 6 Riske verilen cevaplar:** Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
- 7 Etki:** Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek-7) 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 (Bkz. Ek-7) 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(Bkz. Ek-7) 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 tercihinin 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.

**NOT:** Yıl içerisinde yeni 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 BRK/İRK tarafından onaylanır.

## Ek-11) Stratejik Düzey/İdare/Birim Konsolide Risk Raporu

Enstitü/Birim/Alt Birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

### STRATEJİK DÜZEY/İDARE/BİRİM KONSOLİDE RİSK RAPORU

Enstitü/Birim/Alt Birim:

Tarih:../../20....

1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim /Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riskin Türü	Riskin Kaynağı	Durum		Risk Haritası	Riskin Sahibi	Açıklama
							Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi			

1 **Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

2 **Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi ve risk türünü 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. Enstitü düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.

5 **Tespit Edilen Risk:** Belirlenen risk yazılır.

6 **Risk Türü:** Tespit edilen riskler, risk türlerine göre sınıflandırılır. Bkz. Ek-4 Risk Türleri Tablosu.

7 **Riskin Kaynağı:** Tespit edilen riskler, iç risk ya da dış risk olma durumuna göre sınıflandırılır.

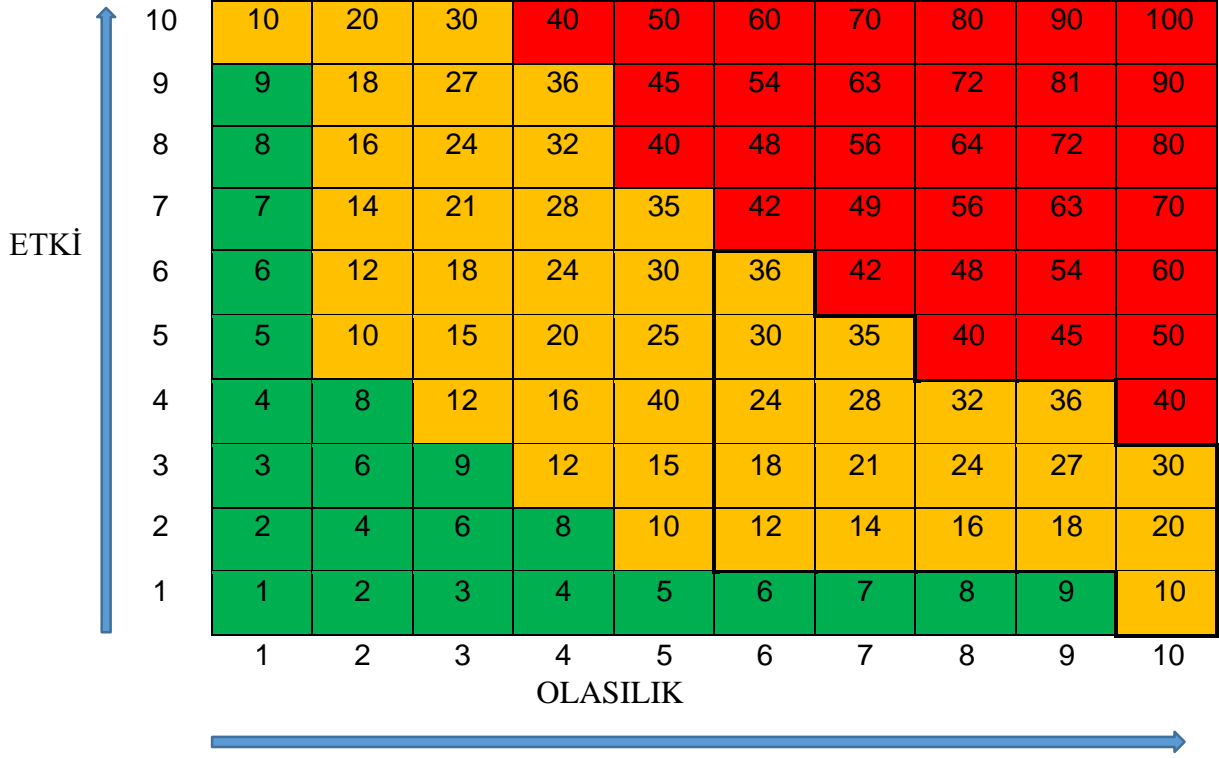
8 **Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder. **Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir.

- 9 Risk Haritası:** Bir hedefe ilişkin tespit edilen tüm risklerin hesaplanan risk puanı üzerinden Ek-12'de yer alan "Risk Haritası üzerindeki gösterimidir. Doğal Riskler ve kalıntı riskler için ayrı ayrı düzenlenir.
- 10 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.
- 11 Açıklama:** Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.



## Ek-12) Risk Haritası

### RİSK HARİTASI



- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.
- Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları kullanılmaktadır.
- Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.
  - Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektiriyor.)
  - 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.)
- Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

### Ek-13) Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi

ETKİ	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OLASILIK										



**Yüksek Etki/Yüksek Olasılık**  
*Kontrol Etmek*  
*Devretmek*



**Yüksek Etki/Düşük Olasılık**  
*İş Sürekliliği*



**Düşük Etki/Yüksek Olasılık**  
*Kontrol Etmek*



**Düşük Etki/Düşük Olasılık**  
*Kabul Etmek*

## Ek-14) Riske Cevap Verme Yöntemleri

<p><b>Riski Kabul Etmek:</b> İdarelerin üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doğal risk, risk iştahı içinde ise kabul edilir.</li><li>• Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir.</li><li>• Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.</li></ul>
<p><b>Riski Kontrol Etmek:</b> Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır. (Bkz. Ek-10)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönlendirici Kontroller</li><li>• Önleyici Kontroller</li><li>• Tespit Edici Kontroller</li><li>• Düzeltici Kontroller</li></ul>
<p><b>Riski Devretmek/Paylaşmak:</b> Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare 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, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan idarenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir. Riskin devredilmesine ilişkin örnekler:</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyetin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka bir idareye devretmek.</li><li>• İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek.</li><li>• Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek (uygun olduğunda).</li></ul>
<p><b>Riskten Kaçınmak:</b> Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.</p>	

## Ek-15) Risk Kontrol Yöntemleri

Kontrol Yöntemi Sınıfı	Örnekler
<b>Yönlendirici Kontroller:</b> Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması</li><li>• Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler</li><li>• Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları</li><li>• Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri</li><li>• Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri</li><li>• Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçlar</li></ul>
<b>Önleyici Kontroller:</b> Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği</li><li>• Varlıkların fiziksel olarak korunması</li><li>• Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması</li><li>• Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi</li><li>• Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması</li><li>• Ön mali kontrol işlemleri</li></ul>
<b>Tespit Edici Kontroller:</b> Riskler gerçekleştiikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Riskler gerçekleştiikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler</li><li>• Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması</li><li>• Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi</li></ul>
<b>Düzeltilici Kontroller:</b> Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi</li><li>• Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması, Garanti süresinin öngörülmesi</li><li>• Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması.</li></ul>

