



T.C. ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

1. GİRİŞ

Bu doküman Ondokuz Mayıs Üniversitesi Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünü ortaya koymaktadır. OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedüründe, OMÜ Risk ve Fırsatlar Yönetim Politikası ve Risk ve Fırsatlar Yönetim Süreci olmak üzere iki temel bileşen yer almaktadır. OMÜ Risk ve Fırsatlar Yönetimi Politikası, politika ifadesi ile OMÜ'nün risk iştahını kapsamaktadır. Risk ve Fırsatlar Yönetim Süreci bileşeni ise etkili bir risk ve fırsat yönetimi için sürecin genel tanımlamasını, alınacak önlemleri ve raporlama yapısını içermektedir. OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü OMÜ'nün organizasyon şemasında yer alan bütün birimleri, süreçleri ve süreç faaliyetlerini aktarır. Risk ve fırsatlar yönetimi aynı zamanda OMÜ'de yürütülen projelerin yönetiminin de temel bir parçasıdır. Risk ve fırsatlar yönetimi sorumluluğu üniversite üst yönetimi ile akademik ve idari birim yöneticilerine ait olup, üniversitenin stratejik amaçları, hedefleri ve performans yönetimi ile ilişkilidir. Akademik ve idari birim düzeyinde amaç ve hedeflere ulaşma yeteneğini etkileyen risklerin ve fırsatların yönetilmesi, risklerle başa çıkılması ve fırsatların değerlendirilmesi planlama sürecinde mutlaka dikkate alınması gereken bir husustur. OMÜ'nün risk ve fırsatlar yönetimi ile denetim fonksiyonunun ortak bir bağı vardır. Üniversite iç denetim birimi risk ve fırsatları tanımlamak, ölçmek, değerlemek ve yönetmek için üniversite birimleri tarafından kullanılan mekanizmanın etkinliğini değerlendiren bir raporu 3 yılda bir hazırlayarak rektöre sunar. OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü TS EN 31010 Risk Yönetimi- Risk Değerlendirme Teknikleri , uluslararası risk yönetimi standartları (ISO 31000 Risk Yönetimi Prensipler ve Kılavuzlar vb.) ve iyi uygulamalar ile uyumludur.

2. ÖNEMLİ KAVRAMLAR VE TANIMLAMALAR

OMÜ'nün Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedüründe benimsediğimiz ve kullandığımız kavramlar ve tanımlamalar TS EN 31010 Yönetimi- Risk Değerlendirme Teknikleri ve ISO 31000 (2009) ile uyumludur.

2.1.Risk

Üniversitenin stratejik ve operasyonel hedeflerinden sağlayacağı kazanımları etkileyen aktiviteler veya olaylardır. Söz konusu olayların sonuçları hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır ve gerçekleştiğinde süreç çıktıları için fırsatlar veya tehditler oluşturmaktadır.

2.2. Fırsat

Riskin üniversiteye sağlayacağı kazanımları ifade etmektedir.

2.3. Risk ve Fırsat Yönetimi

Risklerin ve fırsatların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi için üniversitenin yönlendirdiği ve kontrol ettiği süreçler, sistemler ve koordineli faaliyetleri ifade etmektedir.

2.4. Risk İştahı

Risk iştahı kavramı, üniversitenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda beklenen kazanımlarından daha fazlasını elde etmek için üstlenmeye hazır olduğu risk miktarını ve düzeyini, bu miktarı aşan riskler için önlem alınması gerektiğini ifade etmektedir. Risk iştahı fırsatlar ile ilişkili bir kavramdır.

2.5. Risk Toleransı

Amaçlar ve hedefler doğrultusunda beklenen kazanımlardan feda edilebilecek azalışların miktarını ve buna ilişkin risk düzeyini ifade etmektedir. Risk toleransı tehlike ile ilişkili bir kavramdır.

2.6. Risk Tolerans Eşiği

Üniversitenin risk iştahı yüksek olduğunda, daha yüksek bir risk üstlenilebilecektir. Ancak üstlenilebilecek riskin belirli bir sınırı vardır. Riskin kabul edilemeyeceği seviyeye “risk tolerans eşiği” denilmektedir.



T.C. ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

2.7. Olasılık

Üniversitenin kazanımlarını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek olayların belirli bir zaman diliminde gerçekleşme sayısını ifade etmektedir ve riskin şiddetini yansıtmaktadır.

2.8. Etki

Kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelmesi hâlinde, üniversitenin hedefleri ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade etmektedir.

2.9. Risk Tutumu

Üniversitenin karşılaştığı riskler ile ilgili yaklaşımıdır. Risk almada gönüllü olunabileceği gibi, riskten kaçınan bir tutum da sergilenebilir. OMÜ tamamen riskten kaçınan bir tutum yerine, beklenen çıktıları artırmak için karşılaştığı risklerin büyüklüğü ve sonuçlarını dikkate alarak en uygun stratejiyi seçmeye dayanan tutumu, yani rasyonel risk tutumunu (risk indifference) benimsemektedir.

2.10. Risk ve Fırsat Değerlendirme

Risk ve fırsat değerlendirmesi; risk ve fırsat belirleme, risk analizi ve risk kıyaslamasından oluşan süreci ifade etmektedir.

2.11. Risk Belirleme

Risk belirleme; risklerin ortaya çıkartılması, tanınması ve kayıt altına alınması sürecini ifade etmektedir.

2.12. Risk Analizi

Risk kaynaklarını belirleme, karşılaşılabilecek riskleri ölçme, olası etkileri saptama ve risk yönetim stratejilerini tespit edip, uygulama sürecini ifade etmektedir.

2.13. Risk Kıyaslama

Risk kıyaslama; riskin önem seviyesini ve türünü belirlemek için, riskin tahmini seviyelerinin kapsam oluşturulurken tanımlanan risk ölçütleri ile karşılaştırılmasını içerir.

2.14. Risk sorumlusu

Risk yönetimi uygulamalarından stratejik düzeyde üst yöneticiler sorumludur. Kalite koordinatörlüğü kurumsal risklerden sorumludur. Üniversite süreçlerinin sahipleri süreç risklerinden sorumlu iken, süreçlerin yürütüldüğü akademik ve idari birim yöneticileri, bölüm risk sorumluları, alt idari birim risk sorumluları ve çalışanlar faaliyet risklerinden sorumludur.

3. ROLLER VE SORUMLULUKLAR

Risk yönetimi uygulamalarından stratejik düzeyde üst yöneticiler sorumludur. Kalite koordinatörlüğü kurumsal risklerden sorumludur. Üniversite süreçlerinin sahipleri süreç risklerinden sorumlu iken, süreçlerin yürütüldüğü akademik ve idari birim yöneticileri, bölüm risk sorumluları, alt idari birim risk sorumluları ve çalışanlar faaliyet risklerinden sorumludur.

4. UYGULAMA

4.1 OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Politikası

Bütün kurumlarda olduğu gibi OMÜ de, riskli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversite içi ve dışından etkili olan faktörler üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşma bağlamında yaptığı faaliyetleri etkilemektedir. Üniversitenin karşılaşılabileceği risklerin meydana gelme olasılıklarını ve meydana geldiğinde ortaya çıkartacağı olumsuz etkileri azaltmak ve risklerin ortaya çıkartacağı fırsatları değerlendirmek ancak risk ve fırsat yönetimi ile mümkündür. Risk ve fırsat yönetimi yapılacaklar listesi değil, üniversite yönetiminin etkinliğini artıran iç kontrolün temel bir parçasıdır. Aynı zamanda, stratejik yönetim ve performans yönetiminin önemli bir bileşenidir. OMÜ, (i) üniversitenin hedeflerine ulaşma ihtimalini artıran, (ii) üniversitenin tehlikeli olaylardan olumsuz etkilenme ihtimalini azaltan, (iii) üniversite varlıklarını koruma kabiliyetini artıran, (iv) iç kontrolü geliştiren ve kalite güvencesini güçlendiren, (v) paydaşların güvenini artıran, (vi) daha fazla



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

inisiyatif kullanan, (vii) daha etkin karar almayı sağlayan ve planlama yapmayı kolaylaştıran, (viii) üniversite kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayan, (ix) operasyonel etkinliği artıran, (x) farklı fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğini artıran, (xi) üniversitenin marka değerini koruyan ve (xii) yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştıran bir risk ve fırsat yönetimi anlayışını benimsemiştir.

4.1.1 OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Stratejisi ve Yaklaşımı

OMÜ risk ve fırsat yönetimi stratejisi, stratejik yönetim ve performans yönetim sistemiyle ilişkilidir. Kurumsal olarak OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Stratejisi geçerli OMÜ stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, hedefler ve kurumsal performans göstergeleriyle uyumludur. OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü, sürekli iyileştirmeyi garanti altına alan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) çevriminden yararlanmaktadır. Bu çerçevede birinci adımda risk ve fırsat yönetimi süreci planlanmaktadır. Risk ve fırsat yönetimi plan ve süreçlerinin uygulanması ikinci adımdır. Üçüncü adımda, üniversite hedeflerine ulaşmak için geliştirilen politika, plan ve süreçler kontrol edilir. İyileştirmeye açık alanları belirlemek ve bunlara ilişkin önlemleri almak ise son adımı oluşturmaktadır. OMÜ, stratejik planlama dönemi boyunca politikalarında ve süreçlerinde bahsedilen risk ve fırsat yönetimi çevrimini sürekli uygulayacaktır.

OMÜ her üç yılda bir ve her stratejik planlama dönemi başlangıcında Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünü gözden geçirecektir. Böylece risk ve fırsat yönetimi prosedürü stratejik planda belirtilen kurumsal hedeflere ulaşılmasını destekleyecektir. Ayrıca iyi uygulamaları aktarmak gerektiğinde risk ve fırsat yönetimi prosedürü üst yönetim ve kalite komisyonunun önerisi üzerine kalite koordinatörlüğü tarafından düzenlenecektir.

4.1.2 OMÜ Risk İştahı Yaklaşımı

OMÜ amaç ve hedeflerine ulaşmak ve beklenen çıktıları elde etmek için belirli bir düzeyde risk almayı kabul eden bir yaklaşıma sahiptir. Üniversite inisiyatif olarak kontrol edebileceği kabul edilebilir düzeydeki riskleri üstlenecektir. Üstlenilebilecek risk miktarı ve düzeyi riskin türüne, amaca ve sağlanacak faydaya göre değişecektir. Ancak üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılması ve asgari yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi kaydıyla üniversitenin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği tehlikeye girdiğinde, üniversitenin mali pozisyonu sıkıntıya girdiğinde ve marka değeri tehdit altında olduğunda riske girmekten kaçınılacaktır. OMÜ risk iştahını aşağıda belirtilen beş grupta toplamaktadır.

OMÜ Risk İştahı Grupları

| Risk iştahı grubu | Tanımlama |
|--------------------------|--|
| Riskten kaçınma | Hiçbir düzeyde risk kabul edilmez |
| Riske karşı olma | Çok az kazanıma razı olarak daha garantili seçenekler tercih edilir, çok düşük düzeyde risk alınabilir |
| Orta düzeyde risk alma | Amaçlara ulaşmak için orta düzeyde risk alma eğilimi olsa da tedbir elden bırakılmaz. |
| Risk almaya açık olma | Amaçlara ulaşmak için yüksek risk olsa bile bütün opsiyon ve faaliyetler dikkate alınır |
| Yüksek düzeyde risk alma | Amaçlara ulaşmak için özgün, yenilikçi, öncü opsiyon ve faaliyetlerin yapılması ve beklenen kazanımlardan daha fazlasını elde etmek için risk alma konularında çok hevesli olma durumu |



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

Bu risk iştah grupları arasında, OMÜ'nün kurumsal risk iştahı, orta düzeyde risk alma ve riske açık olma durumu arasındaki grupları kapsamaktadır. Yani, OMÜ genellikle tedbirli olmak kaydıyla bütün seçenekleri değerlendirir ve kazanımları çok az olsa da amaçlarına ulaşma konusunda orta düzeyde riski kabul edebilir. Ancak şartlar uygun olduğunda, risk alma konusunda biraz daha gönüllü olabilir. Stratejik olarak OMÜ'nün risk iştahı uygulanacak tanımlanmış risk alanları aşağıdaki gibidir.

| Risk alanları | Kaçınma | Karşı olma | Orta düzey | Riske açık | Yüksek risk |
|-----------------------------------|---------|------------|------------|------------|-------------|
| Eşitlik ve çeşitlilik | | | | | |
| Mali sürdürülebilirlik | | | | | |
| Kalite yönetim sistemi | | | | | |
| Sağlık ve güvenlik | | | | | |
| Alt yapı sürdürülebilirliği | | | | | |
| Uluslararasılaşma | | | | | |
| Araştırma performansı/yaygın etki | | | | | |
| Personel alımı ve yönetimi | | | | | |
| Öğrenci yaşamı | | | | | |
| Öğrenci seçimi | | | | | |

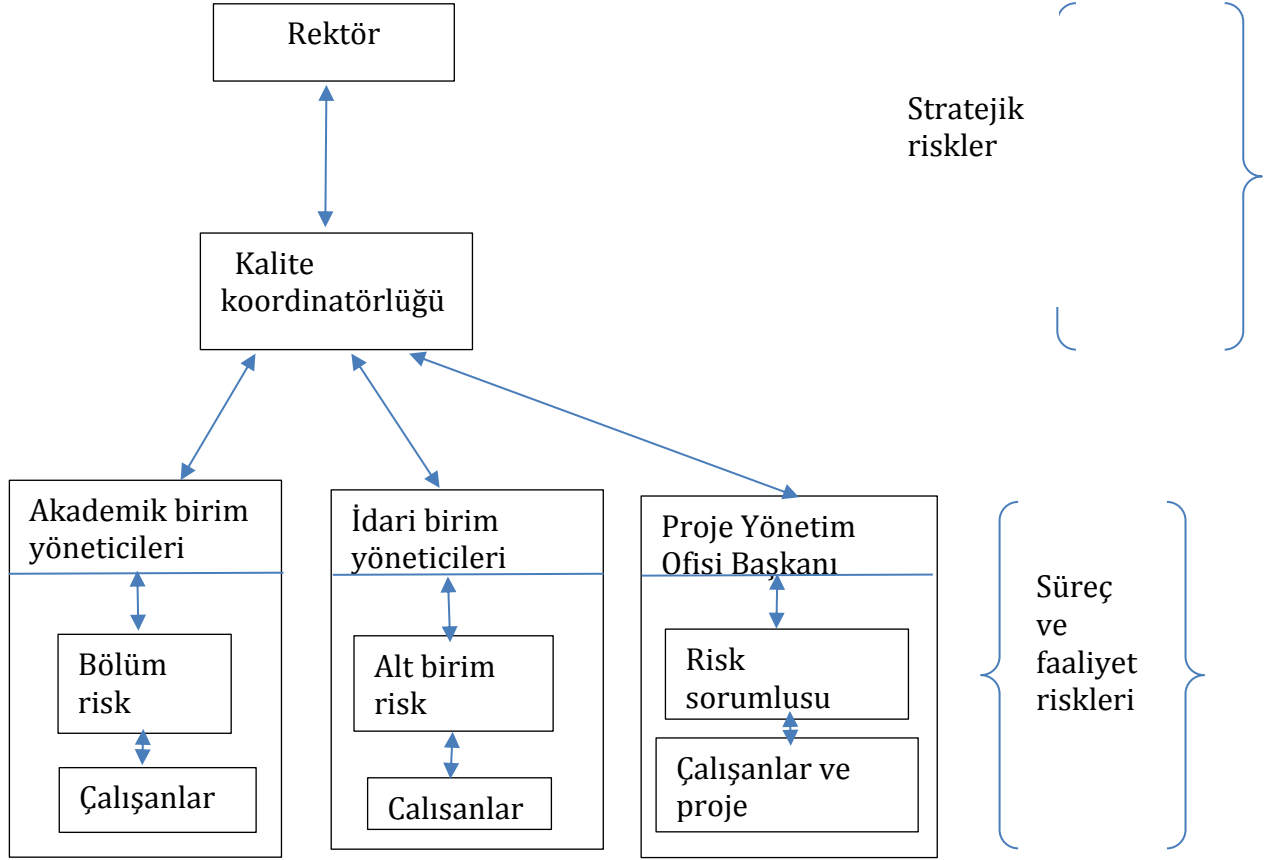
4.1.3 Kurumsal Hesap Verebilirlik ve Risk Yönetiminde Sorumluluklar

Üniversitede karşılaşılan bütün riskler etkili bir risk yönetimi sağlayacak ve hesap verebilecek şekilde proseslerin yürütüldüğü akademik ve idari birim yöneticileri, bölüm risk sorumluları, alt idari birim risk sorumluları ve çalışanlar tarafından tanımlanacaktır. OMÜ risk yönetim sorumluluğu aşağıda özetlenmiştir.

Stratejik olarak üniversite düzeyinde, risk yönetimine ait bütün sorumluluk üst yönetim ve kalite koordinatörlüğüne aittir ve idari çerçevede kalite koordinatörlüğü hesap verecektir. Kalite komisyonu ve kalite koordinatörlüğü üniversitenin stratejik risk kayıtlarını ve genel risk yönetim düzenlemelerini içerecek şekilde her altı ayda bir hazırlayacağı raporu paydaşlarına ulaştıracaktır. Kalite koordinatörlüğü, risk ve fırsat yönetimi ile ilgili iş ve işlemlerin koordinasyonundan sorumludur ve bu koordinasyonu sağlama ile ilgili olarak akademik ve idari birim yöneticilerine risk ve fırsat yönetimine ilişkin görevler vermek, toplantılar düzenlemek, eğitimler yapmak, araştırmalar yürütmek ve rapor istemek yetkisine sahiptir.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ



Akademik birim düzeyinde risk yönetimine ait bütün sorumluluk akademik birim yöneticisine (dekan, müdür) aittir. Akademik birim yöneticisi hesap verebilirlik açısından kalite koordinatörlüğüne karşı sorumludur. Akademik birim yöneticisinin risk kayıtlarını ve genel risk yönetim düzenlemelerini içerecek şekilde her altı ayda bir hazırlayacağı raporu ve kendisinden risk yönetimi ile ilgili olarak talep edilen bilgi, belge ve dokümanları kalite koordinatörlüğüne ulaştırma sorumluluğu bulunmaktadır. Bölüm kalite elçileri aynı zamanda bölüm risk sorumlularıdır. Bölüm risk sorumluları, risk yönetimine ilişkin bölüm düzeyinde gerçekleştirilecek faaliyet ve düzenlemelerden akademik birim yöneticisine karşı sorumludur. Bölüm risk sorumluları risk yönetimi ile ilgili olarak akademik birim yöneticisi tarafından kendilerine verilen görevleri yapmak ve talep edilen bilgi, belge ve dokümanı hazırlamakla yükümlüdür. Bölüm risk sorumlusu bölüm başkanı ile koordineli olmak kaydıyla bölüm düzeyinde risk yönetimi ile ilgili her türlü faaliyeti yapma, bölüm çalışanlarından risk yönetimi ile ilgili bilgi, belge ve doküman isteme ve bölüm çalışanlarına risk yönetimi ile ilgili bazı görevler verme yetkisine sahiptir.

İdari birim düzeyinde risk yönetimine ait bütün sorumluluk idari birim yöneticisine (daire başkanı, müdür vb.) aittir. İdari birim yöneticisi hesap verebilirlik açısından kalite koordinatörlüğüne karşı sorumludur. İdari birim yöneticisinin risk kayıtlarını ve genel risk yönetim düzenlemelerini içerecek şekilde her altı ayda bir hazırlayacağı raporu ve kendisinden risk yönetimi ile ilgili olarak talep edilen bilgi, belge ve dokümanları kalite koordinatörlüğüne ulaştırma sorumluluğu bulunmaktadır. İdari birim kalite elçileri aynı zamanda alt birim risk sorumlularıdır. Alt birim risk sorumluları, risk yönetimine ilişkin alt birim düzeyinde gerçekleştirilecek faaliyet ve düzenlemelerden idari birim yöneticisine karşı sorumludur. Alt birim risk sorumluları risk yönetimi ile ilgili olarak idari birim yöneticisi tarafından kendilerine verilen görevleri yapmak ve talep edilen bilgi, belge ve dokümanı



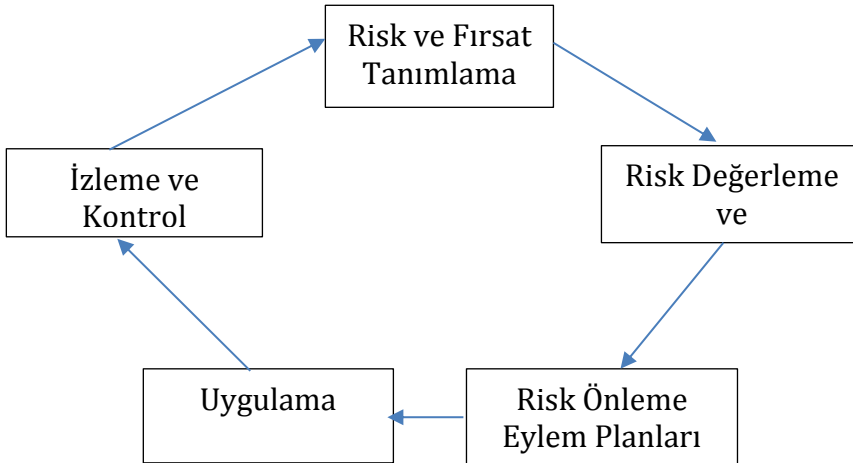
T.C. ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

hazırlamakla yükümlüdür. Alt birim risk sorumlusu alt birim müdürü/şefi ile koordineli olmak kaydıyla alt birim düzeyinde risk yönetimi ile ilgili her türlü faaliyeti yapma, bölüm çalışanlarından risk yönetimi ile ilgili bilgi, belge ve doküman isteme ve alt birim çalışanlarına risk yönetimi ile ilgili bazı görevler verme yetkisine sahiptir.

Proje düzeyinde risk yönetimine ait bütün sorumluluk projeden sorumlu rektör yardımcısına aittir. Projeden sorumlu rektör yardımcısı hesap verebilirlik açısından kalite koordinatörlüğüne karşı sorumludur. Projeden sorumlu rektör yardımcısı üniversitede yürütülen bütün projelerle ilgili olarak proje yaşam döngüsü içinde risklerin tanımlanması, izlenmesi ve kontrolünden sorumludur. Proje yönetim ofisinin risk kayıtlarını ve genel risk yönetim düzenlemelerini içerecek şekilde her altı ayda bir hazırlayacağı raporu (PP.5.2.FR.0027 OMÜ Risk ve Fırsat Bildirim Raporu) ve kendisinden risk yönetimi ile ilgili olarak talep edilen bilgi, belge ve dokümanları kalite koordinatörlüğüne ulaştırma sorumluluğu bulunmaktadır. Proje yönetim ofisi risk sorumlusu, proje risk yönetimine ilişkin gerçekleştirilecek faaliyet ve düzenlemelerden projeden sorumlu rektör yardımcısına karşı sorumludur. Proje yönetim ofisi risk sorumlusu risk yönetimi ile ilgili olarak proje yönetim ofisi başkanı tarafından kendilerine verilen görevleri yapmak ve talep edilen bilgi, belge ve dokümanı hazırlamakla yükümlüdür. Proje yönetim ofisi risk sorumlusu ilgili rektör yardımcısı ve başkan ile koordineli olmak kaydıyla üniversite projeleri hakkında risk yönetimi ile ilgili her türlü faaliyeti yapma, proje yürütücülerinden risk yönetimi ile ilgili bilgi, belge ve doküman isteme ve alt birim çalışanlarına risk yönetimi ile ilgili bazı görevler verme yetkisine sahiptir.

4.2 Risk ve Fırsat Yönetimi Süreci

OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi süreci risk ve fırsat tanımlama, risk değerlendirme ve değerlendirme, risk önlem eylem planlarının belirlenmesi, uygulama ile izleme ve kontrol olmak üzere 5 aşamadan oluşmaktadır. OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



4.2.1 Risklerin ve fırsatların tanımlanması

Risk ve fırsat yönetimi sürecinin ilk aşaması risklerin ve fırsatların kaynağının belirlenip, tanımlandığı aşamadır. Risk ve fırsat tanımlama süreci, değerlendirilen riskin ve ortaya çıkan fırsatın türüne göre değişiklik göstermektedir. Stratejik plan düzeyinde tanımlanabileceği gibi, akademik birim düzeyinde, idari birim düzeyinde veya daha alt düzeylerde tanımlanabilir. Projelere ilişkin riskler ve fırsatlar proje başlangıcında, yani proje planlaması esnasında tanımlanmalıdır. Bundan proje yürütücüsü ile birlikte proje yönetim ofisi başkanı sorumludur.



T.C. ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

Risk ve fırsat tanımlama için beyin fırtınası, paydaşların katıldığı odak grup toplantıları, yöneticilerin çalışanları ile yapacağı rutin toplantılar vb. gibi farklı metotlar kullanılacaktır. Proje düzeyinde risk ve fırsat tanımlamada standart kontrol listesi ve daha önceki proje örnekleri kullanılacaktır.

Risk ve fırsatlar tanımlarken belirlenmiş proses amaçları ve hedefleri dikkate alınacaktır. Riskler ve fırsatlar belirlenirken öncelikle prosesin amaç ve hedefleri ile ilişkili tehditler ve fırsatlar tespit edilecektir. Tehditler tespit edilirken prosesin izleme kriterlerinden veya aşağıdaki sorulardan yararlanılacaktır.

- ✓ Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ✓ Kritik faaliyetlerimiz nelerdir?
- ✓ Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- ✓ Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- ✓ Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- ✓ Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- ✓ Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- ✓ En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- ✓ En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- ✓ Hangi faaliyetler ya da süreçler daha karmaşıktır?
- ✓ Yasal gereklilikler nelerdir?
- ✓ Kaynak kısıtları nelerdir?

Belirlenen tehditler, doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda mı idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda mı ortaya çıkacağı hususu dikkate alınarak iç kaynaklı veya dış kaynaklı olarak sınıflandırılacaktır. Risk tanımlamaları yapılırken, tehditler “A tehdidi nedeniyle X’in yapılamaması” gibi oluşacak sonucu içerecek şekilde yazılacaktır.

4.2.2 Risk ve fırsat kayıtları

Üniversitenin tanımlanmış bütün riskleri ve fırsatları OMÜ Risk ve Fırsat Kayıt Formunda tutulur. Her düzeyde risk ve fırsat kaynakları, riskin sorumlusu, etki derecesi ve alınacak önlemleri içeren risk eylem planı **OMÜ Kalem** yazılımı aracılığıyla kayda alınır ve izlenir. Belirlenen her bir riskin bir tanımlama numarası vardır. Riskler aşağıda belirtilen risk grupları itibarıyla sınıflandırılır.

| | |
|-------------|---|
| Stratejik | Kurumsal amaçlarla ilgili önemli riskler |
| Operasyonel | Paydaşlara sunulacak hizmetleri etkileyen riskler |
| Yasal | Yasal yükümlülükleri sağlamaya ilişkin riskler |
| Mali | Üniversitenin mali iş ve işlemleri ile ilgili riskler |

4.3 Risk ölçümü ve değerlendirme

Risk değerlendirme ve değerlendirme üniversitenin risk iştahının ortaya konulması ve risk ölçümü olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır.

4.3.1 Risk iştahı ve tolerans düzeyi

Risk iştahı her bir risk için tolerans düzeyi hakkında fikir vermektedir. Tolerans düzeyi riskin kabul edilemez sınıra geldiğini ifade etmektedir. Tolerans düzeyi risk iştahı ile ilişkilidir. Risk skoru olarak tolerans düzeyi ve risk iştahı aşağıda verilmiştir.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

| Risk iştahı | Tolerans düzeyi (risk skoru olarak) |
|--------------------------|--|
| Riskten kaçınma | 1-4 |
| Riske mesafeli olma | 5-9 |
| Orta düzeyde risk kabulü | 10-15 |
| Risk almaya istekli | 16-20 |
| Yüksek risk için gönüllü | 21-25 |

4.3.2 Risk ölçümü

Risk ölçümünde üniversite kazanımlarını etkileyecek olayların meydana gelme olasılığı ve bu olayların meydana gelmesi hâlinde oluşturacağı etki ortaya konulmaktadır. Kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelme olasılıkları işlem hacmine, faaliyetlerin karmaşıklığına, yapısal değişikliklere, bilgi teknolojileri kullanım düzeyine ve önceki denetim ve kontrol sonuçlarına göre değişim göstermektedir. Sahip olunan personel sayısının işlem hacminden fazla olması veya yeterli tecrübeye sahip olmayan personelin yüksek işlem hacmine sahip alanlarda çalıştırılması kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelme olasılığını artıracaktır. Benzer şekilde çok sayıda faaliyetin, çok sayıda birimde yürütülecek olması ve buna ilişkin mevzuatın karmaşık olması da olasılığı yükseltecektir. Üniversitede yeni birim oluşturulması, yeni faaliyetler yapılması ve iyileştirmeler kapsamında gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmaları kazanımları etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığını artıracaktır. Bilgi iletişim teknolojilerinden rasyonel şekilde yararlanılamaması ve denetimler ile tespit edilen hatalar için gerekli önlemlerin alınmamış olması olasılıkları yükseltecektir. Kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelme olasılıkları aşağıdaki skorlar yardımıyla ölçülecektir.

| Olasılık düzeyi | Tanımlamalar | Skor |
|------------------------|---|-------------|
| ÇOK YÜKSEK | <ul style="list-style-type: none">Riskin gerçekleşmesi yönünde çok ciddi emareler bulunmaktadır. | 5 |
| YÜKSEK | <ul style="list-style-type: none">Benzer olaylarla çok sık karşılaşılmaktadır.Riskin gerçekleşmesi yönünde ciddi emareler bulunmaktadır. | 4 |
| ORTA | <ul style="list-style-type: none">Benzer olaylarla sık karşılaşılmaktadır.Riskin gerçekleşmesi yönünde bazı emareler bulunmaktadır. | 3 |
| DÜŞÜK | <ul style="list-style-type: none">Benzer olaylarla ara sıra karşılaşılmaktadır.Riskin gerçekleşmesi yönünde hiçbir emare bulunmamaktadır. | 2 |
| ÇOK DÜŞÜK | <ul style="list-style-type: none">Benzer olaylarla nadiren karşılaşılmaktadır.Riskin gerçekleşmesi yönünde hiç bir emare bulunmamaktadır.Geçmişte benzer bir olayla karşılaşılmamıştır. | 1 |

Kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelmesi hâlinde oluşturabileceği etkiler mali etkiler, hukuki etkiler, imaj ve itibar etkisi, operasyonel etki ve usulsüzlük ve yolsuzluk etkisi olmak üzere 5 grupta incelenecektir. Mali etkiler, olay meydana geldiğinde ortaya çıkabilecek gereksiz harcama, tahsilat oranının düşüklüğü vb. gibi mali kayıpların büyüklüğünü değerlendirmek için kullanılır. Hukuki etki, yürürlükteki kanunlara, diğer hukuki düzenlemelere, etik kurallara, üniversitenin yönerge, prosedür, usul ve esas gibi kurallarına uyulmaması hâlinde karşılaşılabilecek yasal



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

yaptırımları için kullanılacaktır. Gerçekleşmesi muhtemel olayın, üniversitenin adı ve markasının değer kaybetmesine, itibarının zedelenmesine, bu yüzden OMÜ ürün ve hizmetlerine olan talebin azalmasına ve OMÜ'nün rekabet gücünü kaybetmesi imaj-itibar etkisi olarak değerlendirilecektir. Üniversitede yürütülen faaliyetlerin eksik ya da hatalı yapılması durumunda bu faaliyetin ait olduğu prosesin veya etkileşimde olduğu diğer proseslerin çalışması üzerindeki etkisi operasyonel etki olarak kabul edilecektir. Usulsüzlük ve yolsuzluk etkisi, üniversitenin usulsüzlük veya yolsuzluk gibi olaylarla zarara uğraması durumu olarak değerlendirilecektir. Süreçlerin yürütülmesinde özel şahıs veya kuruluşlarla kurumsal olmayan yoğun ilişkinin söz konusu olması, etkinin büyüklüğünü artıracaktır.

Kazanımları etkileyebilecek olayların meydana gelmesi hâlinde ortaya çıkacak etkileri aşağıdaki

| Etki düzeyi | Tanımlamalar | Skor |
|--------------------|--|-------------|
| ÇOK YÜKSEK | Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Çok Yüksek" olarak değerlendirilir. <ul style="list-style-type: none">Can kaybı, çok büyük miktarda mali kayıplar, ciddi sosyal sorunlar, faaliyetin uzun süre yürütülememesi, üniversitenin imaj ve itibarının ciddi şekilde sarsılması gibi | 5 |
| YÜKSEK | Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Yüksek" olarak değerlendirilir. <ul style="list-style-type: none">Kişilerin ciddi yaralanmaları veya sakatlanmaları, büyük miktarda mali kayıplar, üniversitenin imaj ve itibar kaybı, faaliyetin kısmen sekteye uğraması, sosyal rahatsızlıklar gibi | 4 |
| ORTA | Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Orta" olarak değerlendirilir. <ul style="list-style-type: none">Mali kayıplar, faaliyetin bir kısmının belli süreyle yürütülememesi gibi | 3 |
| DÜŞÜK | Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Düşük" olarak değerlendirilir. <ul style="list-style-type: none">Düşük tutarlı mali kayıplar, faaliyetin sürdürülmesinde basit sorunların yaşanması gibi | 2 |
| ÇOK DÜŞÜK | Aşağıdaki veya aşağıdakilere benzer etkilerin ortaya çıkması söz konusuysa risk "Çok Düşük" olarak değerlendirilir. <ul style="list-style-type: none">Çok düşük tutarlı mali kayıplar, faaliyeti yürüten kişilerin basit sorunlar yaşaması gibi | 1 |

skorlar yardımıyla ölçülecektir.

Belirtilen skorlara dayanarak elde edilecek ve olasılık ile etki derecelerini yansıtan risk puanları, Risk Matrisinde bir araya getirilerek risk analizinde kullanılacak toplam skorlar elde edilecektir. OMÜ Risk Analizi Matrisine göre, risk değerlendirilmesinde kullanılacak puanlama aşağıdaki gibidir.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

OMÜ Risk Analizi Matrisi

| RİSK ANALİZ MODELİ | | ETKİ | | | | |
|--------------------|-------------------|------------------|--------------|-------------|---------------|-------------------|
| | | Çok Düşük (1) | Düşük (2) | Orta (3) | Yüksek (4) | Çok Yüksek (5) |
| OLASILIK | Çok Düşük (1) | 1 | 3 | 6 | 10 | 15 |
| | Düşük (2) | 2 | 5 | 9 | 14 | 19 |
| | Orta (3) | 4 | 8 | 13 | 18 | 22 |
| | Yüksek (4) | 7 | 12 | 17 | 21 | 24 |
| | Çok Yüksek (5) | 11 | 16 | 20 | 23 | 25 |

Risk Matrisinden elde edilecek risk puanına göre risk değerlendirilmesinin yapılmasında aşağıdaki karar tablosu esas alınacaktır.

| | | |
|---------------|--------------|--|
| DÜŞÜK | (1-9 puan) | Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak sorunların etkisi kurum açısından çok kritik değildir. Dönem dönem kontrol edilmesi yeterlidir. |
| ORTA | (10-18 puan) | Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır. Bu bölgede faaliyete kontrol altında devam edilebilir. |
| YÜKSEK | (19-25 puan) | Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar iş başlatılmamalı, eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa faaliyet engellenmelidir. Ancak risk puanı bu bölgede olsa bile yönetim kararı ile faaliyete kontrol altında devam edilebilir. |

Üniversitede her bir risk için etki ve olasılık değerleri belirlenecek ve belirlenen bu değerler sonucunda elde edilen risk puanları risk kayıtlarına işlenecektir.

Risk analizi sonucunda elde edilen risk puanları (i) başlangıç risk puanı ve (ii) mevcut risk puanı olarak iki farklı puan olarak kullanılacaktır. Başlangıç risk puanı faaliyetin doğasında olan kontrol ve risk önleyici çalışmaların olmadığı durumdaki brüt risk puanını ifade etmektedir. Mevcut risk puanı ise risk önleme faaliyetleri ve iç kontrol sonucunda geriye kalan risk ifade eden net risk puanını ifade etmektedir. Mevcut risk puanı uygulanabilir risk iştahını yansıtabilir.

Risklerin ölçülmesi sonucu elde edilen puanlar en yüksek puandan başlayarak önem derecesine göre sıralanacaktır. Üniversitede risklerin öncelik sırası belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplar karşılaştırılacak ve risk eylemleri belirlenecektir.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

Başlangıç risk puanı kullanıldığında, riske nasıl cevap verileceği, yani hangi risk yönetim stratejisinin kullanılacağı ve hangi kontrollerin yapılacağı kararlaştırılacaktır. Bu durumda 4 alternatif bulunmaktadır. Birinci alternatif sigorta, faaliyetleri devretmek vb. gibi yollarla riski transfer etmektir. Bu ancak riskin transfer edilebilir olduğu durumlarda takip edilebilecek bir stratejidir. Risk önleyici faaliyet tanımlamak ve uygulamak ikinci alternatiftir. Bu seçenekte kazanımları etkileyecek olayların meydana gelme olasılığını veya meydana gelecek etkiyi değiştirecek risk önleyici faaliyetler tanımlanmakta ve uygulanmaktadır. Risk önleyici uyarlamaların sağlayacağı fayda risk eylem planında rapor edilmelidir. Üçüncü alternatif riske katlanmaktır. Bu seçenekte, karşı karşıya olunan riskin fayda masraf oranı, risk önleyici uyarlama gerektiresiye kadar riske katlanılacaktır. Faaliyeti sonlandırma, dördüncü alternatiftir. Bu alternatifte, ortaya çıkan maliyet, faaliyetlerin sağladığı faydadan fazlaysa bu faaliyet sonlandırılmaktadır.

4.4 Risk önleyici uyarlamalar, tekrar değerlendirme ve uygulama

Uygun risk cevabı belirlenirken, risk ile ilgili hâlihazırda geçerli kontroller ve potansiyel risk önleyici uyarlamalar risk eylem planına kaydedilmelidir. Risk önleyici uyarlamaların zorluk derecesi, önceliği, uyarlamadan sorumlu olan personel ve uyarlamanın tamamlanma tarihi risk eylem planına kaydedilmelidir. Risk önleyici uyarlamalar belirlenirken başlangıç risk puanı yeniden belirlenmeli ve revize edilmeli ve mevcut risk puanları netleştirilmelidir. Kontroller ve önleyici uyarlamalardan sonraki risk düzeyini yansıttığından mevcut risk puanı, olasılık, etki ve her ikisi açısından daima başlangıç risk puanından düşük olmalıdır.

Mevcut risk puanları ve risk önleyici uyarlamalar tanımlanmasıyla planlama süreci etkin bir şekilde tamamlanmış olacak ve netleşen planlar uygulamaya aktarılacaktır.

4.5 İzleme ve kontrol

Riskler ve fırsatlar risk ve fırsat yönetimi sürecinin bir parçası olarak izlenecektir ve kontrol edilecektir. Her akademik ve idari birimin yöneticisi ve risk sorumluları risklerin izlenmesinden ve kontrolünden sorumludur. Risk kayıtları risk durumunu ve puanını veya risk önleyici uyarlamaların tamamlanmasını etkileyebilecek değişikliklere göre düzenlenmelidir. Risk önleyici uyarlamaların etkisi, risk kontrolündeki etkinliği ve risk puanında meydana getirdiği azalış düzenli olarak incelenmelidir. Risk önleyici uyarlama tamamlandığında, risk kaydında bulunduğu sütundan çıkartılıp, mevcut kontroller sütununa işlenmelidir. Risk puanı yükseldiğinde risk puanını azaltmak için kontrol önlemlerini tanımlayacak ve uygulayacak uyarlamalar yapılmalıdır. Kontroller aşağıda belirtilen 4 farklı şekilde gerçekleştirilebilecektir.

- a) Yönlendirici Kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir.
- b) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşmesi hâlinde idare için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek adına faaliyet gerçekleşmeden önce 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 ortaya çıkan sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltelemeye yönelik kontrollerdir.

Risklerin hâlâ var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin önemlilik düzeylerinde değişiklik olup olmadığı, risklere verilen cevapların yeterliliği, yeni cevapların gerekli olup olmadığı gibi hususlar her 6 ayda bir ve her Yönetimin Gözden Geçirme toplantıları öncesi gözden geçirilir ve gerekli ise güncellenir. Bu kapsamda akademik ve idari birimler mevcut risk puanlarında ve durumlarında meydana gelecek değişiklikleri içeren özet bir rapor hazırlayıp kalite koordinatörlüğüne iletacaktır. Detaylı raporlama eşiği mevcut risk puanınının 18 olması durumudur.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

Mevcut risk puanı 18 ve üzerinde olduğunda akademik ve idari birimler detaylı bir rapor sunacaklardır. Detaylı raporda mevcut risk puanı 18 ve üzerinde olan bütün riskler için daha detaylı veri ve bilgiler paylaşılacaktır.

4.6 Risk Yönetim sürecinin etkinliğinin ölçülmesi

4.6.1 İç denetim

İç denetim birimi üniversite risk ve fırsat yönetimi düzenlemelerini OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünü dikkate alarak ve risk kayıtlarını kullanarak üç yılda bir kez denetim sürecinden geçirecektir.

4.6.2 Gözden geçirme

OMÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü Çerçevesinde yer alan prosedürler yılda en az 1 kez ve her stratejik plan başlangıç döneminde kalite koordinatörlüğü tarafından gözden geçirilecektir.

5. İLGİLİ DOKÜMANLAR

PP.5.2.PRS.0002 Doküman Kontrolü ve Kayıt Yönetimi Prosedürü

PP.5.2.PRS.0005 Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler Prosedürü

PP.5.2.FR.0026 OMÜ Risk ve Fırsat Kayıt Formu

PP.5.2.FR.0027 OMÜ Risk ve Fırsat Bildirim Raporu (6 ayda 1, risk puanı >18 ise detaylı)

Revizyon Tarihçesi:

| Sayfa No | Rev No: | Revizyon Açıklaması |
|----------|---------|---------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |