



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 1 / 6

1. AMAÇ

Bu prosedürün amacı, Necmettin Erbakan Üniversitesi'nin yönetim politikaları, prosedürleri ve uygulamalarının iletişim, danışma, kapsam oluşturma, risk belirleme, risk analiz etme ve değerlendirme, ele alma, izleme ve gözden geçirme faaliyetlerinin sistematik olarak izlenmesidir.

2. KAPSAM

Bu prosedür Necmettin Erbakan Üniversitesi'nin tüm paydaşlarını kapsar.

3. TANIMLAR

Risk: Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi

Fırsat: Riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği kazançlar

Tehdit: Riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği kayıplar

Risk kabul edilebilirlik düzeyi: Kuruluşun veya paydaşların hedeflerini gerçekleştirmek için risk işlemeyen sonra risk taşımaya hazır olma durumu

Faaliyetler (önleyici/uygunsuzluk ve düzeltici): Riski değerlendirmek ve sonuçlarını takip etmek, ele almak ve riskten kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen eylemler

4. SORUMLULUKLAR

Bu prosedürün hazırlanmasından ve yönetiminden Kurumsal Yetkili sorumludur.

5. UYGULAMA

5.1 Genel

Risk tabanlı düşünme;

- Bütünleyicidir
- Tamamlayıcıdır
- Hedefe ulaşma olasılığını artırır
- Yönetimi geliştirir
- İyileşmede proaktif kültür oluşturur
- Yasal ve düzenleyici şartlara uymada yardımcıdır
- Hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlar
- Paydaş güven ve memnuniyetini artırır

Risk yönetim süreci 7R ve 4T esasına dayandırılır.

- Riskin tanımlanması (Recognition)
- Riskin sıralanması ya da değerlendirilmesi (Ranking)
- Belirgin risklere cevap verme (Responding)
 - Tolere etme (Tolerate)
 - Müdahale etme (Treat)
 - Transfer etme (Transfer)
 - Sonlandırma (Terminate)
- Kontrollere kaynak ayırma (Resourcing)
- Reaksiyon planı yapma (Reaction)
- Risk performansı raporlama (Reporting)
- Risk yönetimi prosedürünün gözden geçirilmesi (Reviewing)

5.2 Proseslerin Belirlenmesi

Üniversitemizin prosesleri ana proses ve alt (destek) proses olarak iki kategoriden oluşmaktadır. **Ana Proses**, kurumun tüm faaliyetlerini bütünleyici şekilde ele alarak süreci tanımlar. NEÜ ana prosesleri, 1. Eğitim-Öğretim ve 2. Araştırma-Geliştirme/Topluma Hizmet olmak üzere belirlenmiştir. **Alt prosesler**, ana proseslere destek hizmeti veren birimler bazında ayrı ayrı hazırlanmıştır.



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 2 / 6

5.2.1 Proses Kartının Hazırlanması

- Proses Tipi: Ana proses/Alt Proses seçeneklerinden birisi işaretlenir.
- Prosesin Sahibi/Sorumlusu: Prosesin PÜKO döngüsünden sorumlu ve yetkili kişi yazılır.
- Etkilediği Prosesler: Bu prosesi etkileyebilecek diğer proses(ler) ayrı ayrı yazılır.
- Etkilendiği Prosesler: Bu procesten etkilenebilecek diğer proses(ler) ayrı ayrı yazılır.
- Prosesin Amacı: Bu prosesin ne için yürütüldüğünün ifadesi olarak yazılır.
- Prosesin Hedefleri: Prosesin hedefleri belirlenerek her birine ait ölçülebilir performans göstergesi yazılır. Performans göstergesi; proceste amaçlanan çıktının elde edilip edilmediğine ve prosesin başarılı olup olmadığına karar verebilmek için izlenmesi gereken ölçütlerdir. Ölçümün birimi, izleme periyodu ve ölçme metodu yazılır.
- Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi: Üniversitenin fırsatları ve tehditleri beş yılda bir hazırlanan stratejik plan için yapılan SWOT analizi sonucunda belirlenir. Proceste ait fırsat ve tehditler proses sahipleri tarafından ilgili proses kartında belirtilen hedeflerle doğrudan ilişkilendirilir.
- Proses Girdileri: Amacı gerçekleştirmek üzere prosesi başlatan her türlü hizmet, bilgi, talep, veri, doküman vb. olarak ifade edilebilir.
- Proses Faaliyetleri: Prosesin amacına ulaşmak ve istenen çıktıları elde etmek için yapılması gereken işlerdir.
- Proses Çıktıları: Prosesin girdilerini birtakım işlemlerden geçirilmesi sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmettir.
- Kontrol Kriterleri: Proceste yürütülen işlemler sırasında yapılan uygunluk kontrollerindeki ölçümlerdir (uygunluk, doğruluk, miktar, süre vb.)
- Performans Kriterleri: Performansın hangi ölçüm üzerinden değerlendirileceğini belirler.
- Kaynaklar: Çıktılara ulaşmak için kullanılan, kendisi dönüşmediği halde dönüşüme katkı sağlayan her türlü öğelerdir.
- Dokümanlar: Süreci ilgilendiren tüm iç ve dış yazılı belgedir.
- Kayıt Ortamı: Proceste ilişkin dokümantasyonun muhafaza ortamını ifade eder.

5.3. Risk Analizi

Risk tabanlı proses yönetimi anlayışlı doğrultusunda her bir proses için risk analizi yapılır. Risk analizinin yapılaş adımları bu prosedürde detayları ile açıklanmıştır.

Risk analizi tablosundaki sütunların ne anlama geldiği Tablo 1'de belirtilmektedir.

NO	SÜTUN BAŞLIĞI	
1	No	Birimin risklerinin sıralamasını ifade eder.
2	Risk	Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek tehlikeyi ifade eder.
3	Risk kategorisi	Tehlikeli durumun bağlantılı olduğu Tablo 3'te belirtilen risk kategorisi/kategorilerini ifade eder.
4	Olasılık	Riskin gün, hafta, ay, yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme durumunu ifade eder.
5	Etki	Riskin birime vereceği zararı, hedef ve faaliyetler üzerindeki rolünü ifade eder.
6	Mutlak risk	Olasılık x Etki'ye denk gelen alanı ifade eder.
7	Kabul edilebilirlik düzeyi	Mutlak risk alanının kurum için ne anlama geldiğini ifade eder.
8	Kontrol faaliyeti	Mutlak risk alanının ifadesine göre yapılan faaliyeti ifade eder.
9	Düzeltilici faaliyet	Riskin, Orta, Önemli ve Kabul Edilemez Risk düzeylerine ulaşıldığı durumlarda başlatılacak faaliyetleri ifade eder

5.3.1. Risklerin Belirlenmesi

Procesler için riskler belirlenirken aşağıda belirtilen sorulardan faydalanılabilir (Tablo 2). Birimler kendi proses dinamikleri doğrultusunda farklı sorular da üreterek risklerini belirleyebilir. **Risklerin**



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 3 / 6

proses hedefleri doğrultusunda belirlenmesi esas alınır. Belirlenen riskler risk analizindeki “Risk” başlıklı sütuna yerleştirilir.

Tablo 1. Prosesler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

No	Sorular
1	Prosesin hedeflerine ulaşmasını ya da verimli çalışmasını engelleyecek olaylar neler olabilir?
2	Kaynakların verimli ve ekonomik kullanılmasına engel olabilecek durumlar nelerdir?
3	Kurumsal itibar kaybı ile karşı karşıya kalma olasılığımız var mı?
4	Prosesin aksamasına neden olabilecek kaynak kısıtlarımız var mıdır?
5	Usulsüzlük ve yolsuzluk durumlarının ortaya çıkmasına neden olabilecek durumlar neler olabilir?
6	Hangi durumlarda yaptırım ile karşı karşıya kalabiliriz?
7	Proseste mevzuatın sık değişmesi durumu olabilir mi?
8	Kurumda belirlenen yeni bir birim ya da proses için yeterli hazırlık veya planlama yok mu?
9	Prosesin amaç ve hedefine ulaşmasına neden olabilecek zayıf alanlar bulunmakta mıdır?
10	Proses birden fazla yasal düzenlemeye dayalı olarak mı işletiliyor?
11	Prosesteki faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi nedir?
12	Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
13	Proses içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratabilecek faktörler nelerdir?
14	Kurumda, benzer diğer kurumlarda veya kurum dışında herhangi bir süreçte daha önce gerçekleşti mi?

5.3.2 Risk Kategorisinin Belirlenmesi

Prosesler için belirlenen riskler, Tablo 3’e belirlenen kategorilerle ilişkilendirilerek kategorinin numarası “Risk Kategorisi” sütununa yazılır.

Tablo 2. Risk Kategorileri

No	Kategori
1.	İtibar Kaybı
2.	Finansal Kayıp
3.	Paydaş Memnuniyetsizliği
4.	Operasyonel Aksaklıklar

5.3.3 Riskin Olasılığının Belirlenmesi

Risklin gerçekleşme olasılığı, bu riskin kurumda gün, hafta, ay, yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme durumunu ifade eder. Riskin analizi yapılırken “Olasılık” sütunu Tablo 4’teki skala dikkate alınarak doldurulur.

Tablo 3. Gerçekleşme Olasılığı

	Gerçekleşme Olasılığı
(1)	5 yıl ve üzeri
(2)	2-5 yıl
(3)	1-2 yıl
(4)	Ayda bir kez
(5)	Ayda en az iki kez

5.3.4. Etki Faktörünün Belirlenmesi

Tehlikenin oluşması durumunda birime vereceği zararı, hedef ve faaliyetler üzerindeki etkisini gösterir. Tablo 5’e göre belirlenerek “Etki Faktörü” sütununa işlenir.



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 4 / 6

Tablo 4. Etki Faktörü

ETKİNİN TANIMI	AÇIKLAMA
KRİTİK (5)	<ul style="list-style-type: none">• Riskin gerçekleşmesi, üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.• Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin kamuoyunda itibar ve güven kaybı yaratır.• Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.• Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
YÜKSEK (4)	<ul style="list-style-type: none">• Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.• Riskin gerçekleşmesi Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.• Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımaya yol açar.• Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
ORTA (3)	<ul style="list-style-type: none">• Riskin gerçekleşmesi, personel, öğrenci ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.• Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.• Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımaya neden olur.• Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
DÜŞÜK (2)	<ul style="list-style-type: none">• Riskin gerçekleşmesi, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.• Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.• Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımaya yol açar.• Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
ÇOK DÜŞÜK (1)	<ul style="list-style-type: none">• Riskin gerçekleşmesinin, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.• Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.• Medyaya yansımaz.• Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

5.3.5. Riskin Değerlendirilmesi

Olasılık (Tablo 4) ve Etki (Tablo 5) çarpılarak Mutlak Risk bölgesi (rengi) Tablo 6'ya göre belirlenir. Hesaplanan puana göre riskin kabul edilebilirlik düzeyi ve gerektirdiği faaliyetler belirlenir (Tablo 7).



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 5 / 6

Tablo 5. Mutlak Risk Matrisi

OLASILIK	ETKİ				
	Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Kritik (5)
Çok Yüksek (5)	Önemsiz Risk	Kabul Edilebilir Risk	Orta Düzeydeki Risk	Önemli Risk	Kabul Edilemez Risk
Yüksek (4)	Önemsiz Risk	Kabul Edilebilir Risk	Orta Düzeydeki Risk	Önemli Risk	Kabul Edilemez Risk
Orta (3)	Önemsiz Risk	Kabul Edilebilir Risk	Orta Düzeydeki Risk	Önemli Risk	Önemli Risk
Düşük (2)	Önemsiz Risk	Önemsiz Risk	Kabul Edilebilir Risk	Orta Düzeydeki Risk	Orta Düzeydeki Risk
Çok Düşük (1)	Önemsiz Risk	Önemsiz Risk	Kabul Edilebilir Risk	Kabul Edilebilir Risk	Kabul Edilebilir Risk

5.3.6. Risk Değerlendirmesi Sonucunda Faaliyetleri Belirleme

Riskin bulunduğu bölgenin kırmızı, turuncu, sarı, açık yeşil ve koyu yeşil olmasına göre tolere etme, denetleme, faaliyet başlatma veya işi sonlandırma faaliyetlerinden biri Tablo 7'ye göre belirlenir ve "Kontrol Faaliyeti" sütununa ne yapılacağı yazılır.

Eğer bu aşamada faaliyet başlatılacaksa bu faaliyetin içeriği Düzeltici Faaliyet sütununda belirtilir ve gerekli faaliyet PR-004 Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet Prosedürüne uygun olarak planlanır.

Tablo 6.Kabul Edilebilirlik Düzeyine Göre Belirlenen Faaliyetler

Risk Değer Rengi	Açıklama	Faaliyet
Koyu Yeşil	Önemsiz Risk	Tolere etme: Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için kontrol tedbirleri planlamaya ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek yoktur.
Yeşil	Kabul Edilebilir Risk	Denetleme: Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol tedbirlerine ihtiyaç yoktur. Ancak mevcut kontroller sürdürülecek ve bu kontrollerin sürdürüldüğü denetlenecektir.
Sarı	Orta Düzeydeki Risk	Düzeltici Faaliyet Başlatma: Belirlenen riskleri düşürmek için düzeltici faaliyetler başlatılacak, sorumlu kişi ve termin belirlenecektir.
Turuncu	Önemli Risk	Düzeltici Faaliyet Başlatma ve İş Duraklatma: Belirlenen risk azaltılıncaya kadar iş başlatılmayacak, eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulacaktır. Belirlenen riskleri düşürmek için düzeltici faaliyetler başlatılacak, sorumlu kişi ve termin belirlenecektir.
Kırmızı	Kabul Edilemez Risk	Düzeltici Faaliyet Başlatma ve İş Sonlandırma: Belirlenen risk azaltılıncaya kadar iş başlatılmayacak, eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulacaktır. Belirlenen riskleri düşürmek için düzeltici faaliyetler başlatılacak, sorumlu kişi ve termin belirlenecektir. Gerçekleştirilen faaliyetlere rağmen riski düşürmek mümkün olmazsa, iş sonlandırılacaktır.



T.C
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
RİSK TABANLI YÖNETİM PROSEDÜRÜ

DOKÜMAN NO: PR-014

YAYIN TARİHİ:13.08.2021

REVİZYON NO: 00

REVİZYON TARİHİ: --

SAYFA NO 6 / 6

5.4. Kontrollere Kaynak Ayırma

Gerekli kontroller yılda en az bir kez yapılan iç tetkik çalışmaları ile sağlanır. Birimler performans kontrolleri için Öğrenci Memnuniyet Anketi, Akademik Personel Memnuniyet Anketi ve İdari Personel Memnuniyet Anketi gibi her türlü ölçüm aracını kullanabilirler.

5.5 Reaksiyon Planı Yapma

İç Tetkikte tespit edilen uygunsuzlukla FR-004 Uygunsuzluk Faaliyet Formu doldurularak dokümante edilir ve olası bir riski önlemek için takibe alınır.

5.6 Risk Performansı Raporlama

PR-001 YGG Prosedürü doğrultusunda raporlama yapılır.

5.7 Risk Yönetimi Prosedürünün Gözden Geçirilmesi

Risk yönetimi prosedürünün uygulanmasından oluşabilecek riskler de göz önüne alınarak gözden geçirme faaliyeti yapılır ve uygunsuzluklar giderilir.

6. İLGİLİ DOKÜMANLAR

6.1. İç Kaynaklı Dokümanlar

- PR-004 Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet Prosedürü
- GN.FR-004 Uygunsuzluk Faaliyet Formu
- PL-003 2019-2023 NEÜ Stratejik Planı
- PR-001 Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
KURUMSAL KALİTE GELİŞTİRME VE AREDİTASYON KOORDİNATÖRLÜĞÜ	KURUMSAL KALİTE GELİŞTİRME VE AKREDİTASYON KOORDİNATÖRLÜĞÜ	KURUMSAL YETKİLİ