



T.C.  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü**

Doküman No	TOGÜ.PRS.002
İlk Yayın Tarihi	23.07.2024
Revizyon Tarihi	05.02.2026
Revizyon No	02
Sayfa No	1/7

## 1. GİRİŞ

Bu doküman, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünü tanımlamaktadır. Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü, Üniversitenin organizasyon yapısında yer alan tüm birim ve süreçleri kapsamaktadır. Risk ve fırsatların yönetiminden, Üniversite Üst Yönetimi ile akademik ve idari birim yöneticileri sorumludur. Bu süreç, Üniversitenin stratejik amaçları, hedefleri ve performans yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Akademik ve idari birimlerin hedeflerine ulaşma yetkinliğini etkileyen risk ve fırsatların belirlenip yönetilmesi, planlama süreçlerinde dikkate alınması gereken temel unsurlar arasındadır.

## 2. KAVRAMLAR

**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.

**Fırsat:** Süreç faaliyetinin Üniversiteye sağlayacağı kazanımları ifade etmektedir.

**Risk ve Fırsat Yönetimi:** Risklerin ve fırsatların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi için üniversitenin yönlendirdiği ve kontrol ettiği süreçler, sistemler ve koordineli faaliyetleri ifade etmektedir.

**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.

**Risk Toleransı:** Hedefler doğrultusunda beklenen kazanımlardan feda edilebilecek azalışların miktarını ve buna ilişkin risk düzeyini ifade etmektedir. Risk toleransı tehlike ile ilişkili bir kavramdır.

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

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

**Risk Tutumu:** Üniversitenin karşılaştığı riskler ile ilgili yaklaşımıdır. Risk almada gönüllü olunabileceği gibi, riskten kaçınan bir tutum da sergilenebilir. Üniversite 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 benimsemektedir.

**Risk ve Fırsat Değerlendirme:** Risk ve fırsat değerlendirmesi; risk ve fırsat belirleme, risk analizi ve risk kıyaslamasından oluşan süreci ifade etmektedir.

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü**

Doküman No	TOGÜ.PRS.002
İlk Yayın Tarihi	23.07.2024
Revizyon Tarihi	05.02.2026
Revizyon No	02
Sayfa No	2/7

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

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

**Risk Sorumlusu:** Riskin tanımlanması, riskin izlenmesinden ve risk puanının azaltılmasından sorumlu kişidir.

### 3. ROLLER VE SORUMLULUKLAR

Üniversite düzeyinde, Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünün etkin uygulanmasına ait bütün sorumluluk Üst Yönetime aittir.

Kurumsal risk düzeyinde stratejik risklerin belirlenmesinden Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı sorumludur.

Kurumumuzdaki iş kazaları ve meslek hastalıkları kapsamındaki risklerin belirlenmesinden İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü sorumludur ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu hükümlerince risk analizlerini gerçekleştirmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki risklerin belirlenmesinden Kalite Koordinatörlüğü; risklerin risk puanının düşürülmesinden ise birim yöneticileri sorumludur.

Faaliyet risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesine ait iş ve işlemlerden süreçlerin yürütüldüğü akademik ve idari birim yöneticileri, birim kalite temsilcileri ve çalışanlar sorumludur.

### 4. UYGULAMA

#### 4.1. Risk ve Fırsat Yönetimi Politikası

İç ve dış faktörler üniversitenin hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetleri etkilemektedir. Üniversitenin karşılaşılabileceği risklerin meydana gelme olasılıklarını ve meydana geldiğinde ortaya çıkartacağı olumsuz etkileri azaltmak ve oluşabilecek fırsatları değerlendirmek ancak risk ve fırsat yönetimi ile mümkündür. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, (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 inisiyatif alan, (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.

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü**

Doküman No	TOGÜ.PRS.002
İlk Yayın Tarihi	23.07.2024
Revizyon Tarihi	05.02.2026
Revizyon No	02
Sayfa No	3/7

#### 4.1.1. TOGÜ Risk ve Fırsat Yönetimi Stratejisi ve Yaklaşımı

Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü, sürekli iyileştirmeyi garanti altına alan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) çevriminden yararlanır. Bu çerçevede birinci adımda risk ve fırsat yönetimi süreci planlanır. 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 oluşturur. TOGÜ, stratejik planlama dönemi boyunca politikalarında ve süreçlerinde bahsedilen risk ve fırsat yönetimi çevrimini sürekli uygular.

#### 4.1.2. TOGÜ Risk İştahı Yaklaşımı

TOGÜ amaç ve hedeflerine ulaşmak ve beklenen çıktıları elde etmek için belirli bir düzeyde risk almayı kabul eden bir yaklaşıma sahiptir. Üniversite kontrol edebileceği kabul edilebilir düzeydeki riskleri üstlenir. Üstlenilebilecek risk miktarı ve düzeyi riskin türüne, amaca ve sağlanacak faydaya göre değişir. Ancak üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılması ve asgari yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi kaydıyla üniversitenin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği tehlikeye girdiğinde, ciddi kayıplar meydana gelmesi halinde ve marka değeri tehdit altında olduğunda riske girmekten kaçınılır.

#### 4.1.3. Kurumsal Hesap Verebilirlik ve Risk Yönetiminde Sorumluluklar

Üniversitede karşılaşılan bütün riskler etkili bir risk yönetimi sağlayacak ve hesap verebilecek şekilde süreçlerin yürütüldüğü akademik ve idari birim yöneticileri ve faaliyetlerin yürütüldüğü birimlerdeki ilgili görevliler tarafından tanımlanır. TOGÜ risk yönetim sorumluluğu aşağıda özetlenmiştir.

Üniversite düzeyinde, Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürünün etkin uygulanmasına ait bütün sorumluluk Üst Yönetime aittir.

Kalite Koordinatörlüğü ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yapılacak risk analizi ile ilgili iş ve işlemlerin koordinasyonundan sorumludur. 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.

Akademik birim düzeyinde risk yönetimine ait bütün sorumluluk akademik birim yöneticisine (dekan, müdür) aittir. Akademik birim yöneticisi hesap verebilirlik açısından Üst Yönetime karşı sorumludur. Akademik birim yöneticisinin kendisinden risk yönetimi ile ilgili olarak talep edilen bilgi, belge ve dokümanları Kalite Koordinatörlüğüne ulaştırma sorumluluğu bulunur.

İdari birim düzeyinde risk yönetimine ait bütün sorumluluk idari birim yöneticisine (daire başkanı, müdür vb.) aittir. İdari birim yöneticisi hesap verebilirlik açısından Üst Yönetime karşı sorumludur. İdari birim yöneticisinin kendisinden risk yönetimi ile ilgili olarak talep edilen bilgi, belge ve dokümanları Kalite Koordinatörlüğüne ulaştırma sorumluluğu bulunur.

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü

## 4.2. Risk ve Fırsat Yönetimi Çevrimi

TOGÜ Risk ve Fırsat Yönetimi çevrimi, risk ve fırsat tanımlama, risk değerlendirme, risk önleme/iyileştirici faaliyetin belirlenmesi, uygulama ile izleme ve kontrol olmak üzere 5 aşamadan oluşur.

### 4.2.1. Risk ve Fırsatların Tanımlanması

Risk ve fırsat yönetimi sürecinin ilk aşaması risklerin ve fırsatların kaynağının belirlenip, tanımlandığı aşamadır. Risk ve fırsat tanımlama süreci, değerlendirilen riskin türüne ve oluşan fırsata göre değişiklik gösterir. Risk, stratejik plan düzeyinde tanımlanabileceği gibi, akademik birim düzeyinde, idari birim düzeyinde veya daha alt düzeylerde tanımlanabilir. Risk ve fırsat tanımlama için beyin fırtınası, paydaşların katıldığı odak grup toplantıları, yöneticilerin çalışanları ile yapacağı rutin toplantılar vb. gibi farklı yöntemler kullanılır.

Risk ve fırsatlar tanımlanırken belirlenmiş süreç/faaliyet amaçları ve hedefleri dikkate alınarak ilişkili tehditler ve fırsatlar tespit edilir. Tehditler tespit edilirken süreç 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 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 veya idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkma durumu dikkate alınarak iç kaynaklı (iç husus) veya dış kaynaklı (dış husus) olarak sınıflandırılır. Risk tanımlamaları yapılırken, tehditler “A tehdidi nedeniyle X’in yapılamaması” gibi oluşacak sonucu içerecek şekilde yazılacaktır.

Fırsatlar, hedeflenen bir amaca ulaşmak üzere olumlu bir durumun sonucu olarak ortaya çıkabilir; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi veya verimliliğin artırılmasında katkı sağlar. Fırsatları belirleme faaliyetleri, risklerin ortaya çıkardığı sonuçlarla ilişkilidir. Risk, olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir. Bir riskten kaynaklanan olumlu bir sapma, fırsat oluşturabilir ancak riskin bütün olumlu etkileri fırsat ile sonuçlanmaz.

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü

#### 4.2.2. Risk ve Fırsat Kayıtları

Üniversitenin tanımlanmış bütün riskleri TOGÜ.LST.004 Üniversite Risk Listesi'nde tutulur. Her düzeyde risk, riskin sebebi, etki-olasılık derecesi, potansiyel etkisi ve riskin bertarafı için alınacak önlem TOGÜ.FRM.135 Risk Oylama Formu'na kaydedilir ve izlenir. Belirlenen her bir riskin bir tanımlama numarası vardır. Üniversitenin tanımlanmış faaliyetlerine ilişkin fırsatlar süreç kartlarında yer almaktadır.

#### 4.3. Risk Ölçümü

Risk ölçümünde üniversite kazanımlarını etkileyecek olayların meydana gelme olasılığı ve bu olayların meydana gelmesi hâlinde oluşturacağı etki ortaya konulmaktadır.

##### 4.3.1. Risk Değerlendirme Kriteri

Üniversitenin risk değerlendirmesinde kullanılacak Olasılık ve Etki değerleri, 1 ile 10 arasında bir skalada tanımlanmıştır. Olasılık ve Etki puanının çarpımı Risk Puanını oluşturur. Risk değerlendirmesi yapılırken bu puan esas alınır. Tablo 4.1.'deki Risk Matrisinde Olasılık ve Etki değerleri ile Risk Puanları yer almaktadır.

**Tablo 4.1 Risk Analizi Matrisi**

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

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü

**Tablo 4.2 Risk Grupları**

	Düşük risk grubu - 1 ile 19 (dâhil) arası
	Orta risk grubu - 20 ile 49 (dâhil) arası
	Yüksek risk grubu - 50 ile 100 (dâhil) arası

Üniversitenin riskleri, riskin puanı 1 ile 19 (dâhil) arası ise Düşük Risk, 20 ile 49 (dâhil) arası ise Orta Risk, 50 ile 100 (dâhil) arası ise Yüksek Risk olarak sınıflandırılır.

#### 4.3.2. Risk Analizi Süreci

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi faaliyetlerine ilişkin riskler, birim yöneticileri ve çalışanları tarafından gerçekleştirilen risk analizleri ile belirlenir ve puanlanır.

Risk analizi sürecinde TOGÜ.FRM.135 Risk Oylama Formu kullanılır. Her birimde, yöneticiler ve çalışanlardan oluşan en az üç kişilik bir komisyon oluşturulur. Bu komisyon, birimin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili riskleri tespit eder. Belirlenen riskler; olasılık, etki ve risk puanı açısından komisyon üyelerinin oylarıyla değerlendirilir ve TOGÜ.FRM.135 Risk Oylama Formu kaydedilir. Hazırlanan formlar ilgili birimin kalite temsilcisi tarafından Kalite Koordinatörlüğü'ne iletilir.

#### 4.4. Risk Önleyici İyileştirmeler, Tekrar Değerlendirme ve Uygulama

Risk puanını azaltmak üzere; TOGÜ.PRS.004 Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyetler Prosedürü'ne uygun olarak düzeltici veya iyileştirici faaliyet planlanır. Düzeltici veya iyileştirici faaliyet gerçekleştirildikten sonra risk yeniden değerlendirilir. Birim tarafından etki-olasılık skoru güncellenerek risk puanı hesaplanır. Etki olasılık skoru güncellemesi sonucunda risk puanı tolere edilebilir seviyeye düştüğünde risk pasifleşir. Risk puanı tolere edilebilir seviyeye gelene kadar düzeltici veya iyileştirici planlanabilir. Risk puanında meydana gelen tüm değişiklikler raporlar ve risk aktivitelerinden takip edilebilir. Güncel risk puanı, kontroller ve iyileştirici faaliyetlerden sonraki risk düzeyini yansıttığından, olasılık, etki skoru ve risk puanı daima başlangıç risk puanından düşük olmalıdır.

#### 4.5. İzleme ve Kontrol

Riskler ve fırsatlar, risk ve fırsat yönetimi sürecinin bir parçası olarak izlenir ve kontrol edilir. 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 Yönetimi Gözden Geçirme (YGG) Toplantısında değerlendirilir.

Değerlendirme sonucunda yüksek risk grubundaki riskler ve onları ortadan kaldıracak önlemler TOGÜ.FRM.553 YGG Toplantısı Performans Değerlendirme Raporunda ifade edilir.

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü**

Doküman No	TOGÜ.PRS.002
İlk Yayın Tarihi	23.07.2024
Revizyon Tarihi	05.02.2026
Revizyon No	02
Sayfa No	7/7

#### 4.6. Risk Yönetim Sürecinin Etkinliğinin Ölçülmesi

Risk ve Fırsat Yönetim işlemleri TOGÜ.PRS.007 İç Tetkik Prosedürüne göre tetkik edilir. Risk ve Fırsat Yönetimi Prosedürü kapsamında yürütülen faaliyetler yılda en az 1 kez Kalite Koordinatörlüğü tarafından gözden geçirilir.

#### 5. İLGİLİ DOKÜMANLAR

TOGÜ.FRM.135 Risk Oylama Formu  
TOGÜ.FRM.553 YGG Toplantısı Performans Değerlendirme Raporu  
TOGÜ.LST.004 Üniversite Risk Listesi  
TOGÜ.PRS.004 Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler Prosedürü  
TOGÜ.PRS.007 İç Tetkik Prosedürü

<b>Hazırlayan</b>	<b>Onaylayan</b>
Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü

*Bu dokümanın basılı hali kontrolsüz doküman kabul edilmektedir. Lütfen web sitesinden en son versiyonuna ulaşınız.*