



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

1. AMAÇ

Bu prosedürün amacı; risk ve fırsatları değerlendirmeye yönelik faaliyetlerin belirlenen şartlara uygunluğunu sağlayacak bir yöntem oluşturmaktır.

2. KAPSAM

Bu prosedür uygulanmakta olan standartlar kapsamında belirlenen **stratejik plan hedefleri, süreç göstergeleri ve faaliyetlerin riskleri üniversitemiz iç ve dış hususları da dikkate alınarak** risk ve fırsatların değerlendirilmesi faaliyetleri kapsar.

3. SORUMLULUKLAR

Bu prosedürün hazırlanmasından ve uygulamasından kalite koordinatörlüğü, birim yöneticileri, birimde görev yapan kalite temsilcileri ayrıca kalite yönetim sistemi kapsamında belirlenen proseslerin yürütüldüğü personel uygulamadan sorumludur.

4. TANIMLAR VE KISALTMALAR

- Risk:** Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisini,
- Fırsat:** Riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançları,
- Tehdit:** Riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıpları,
- Olasılık:** Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu,
- Etki:** Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı sonucu,
- Risk İştahı:** Takip etme veya sürdürme arzusunda olunan risk miktarı ve tipini,
- Risklere Cevap Verilmesi:** Riski değiştirme (riskten kaçınma, risk kaynağını ortadan kaldırma, olasılığı değiştirme, riski diğer taraflarla paylaşma vb.) sürecini,
- Risk Toleransı:** Kuruluş ve paydaşların hedeflerini gerçekleştirmek için risk işlemeyen sonra risk taşımaya hazır olma durumunu,
- Risk Tutumu:** Kuruluşun riski değerlendirmek ve neticesinde takip etmek, kabul etmek, almak ve ondan kaçmak ile ilgili yaklaşımını,
- Risk Analizi:** Riskin doğasını anlama ve risk seviyesini belirleme sürecini,
- Risk Değerlendirilme:** Hedeflerin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesini ifade eder.
- Risk Sahibi:** Bir Riski yönetmek için sorumluluk ve yetki sahibi olan kişi veya birim,
- Risk Belirlenmesi:** Riskleri bulma fark etme ve tanımlama süreci,
- Risk Kaynağı:** Tek başına veya birleşik olarak özünde riske yol açma potansiyeli olan unsur,
- YGG:** Yönetimin Gözden Geçirmesi

5. UYGULAMALAR

5.1. Genel

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 1 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri standartlarda istenen sonuçlara ulaşması, kalite yönetim sistemi kapsamında güvence vermek, olumlu etkileri artırmak, istenmeyen etkileri önlemek veya azaltmak ve iyileştirmeyi hayata geçirmek için yapılır. Risk bir bütün olarak tüm Üniversite çapında yönetilir.

5.2. Risk ve Fırsatları Belirleme Şekilleri

Risk ve fırsatlar belirlenirken aşağıdaki yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılarak belirlenir;

- Beyin fırtınası
- Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları
- Dâhili Analiz
- Eski Veriler
- İş Akış Analizi
- Uyarıcı Gösterge
- Proses Sorumluları Tarafından Puanlaması ve Riski Değerlendirmesi

a) Beyin Fırtınası: 5-9 kişi ile yapılan, fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Grup çalışmasındaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunların dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarından elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

b) Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları: Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır.

c) Dâhili Analiz: Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

d) Eski Veriler: Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

e) İş Akış Analizi: Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktılarının bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

f) Uyarıcı Gösterge: Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerler.

g) Proses Sorumluları Tarafından Riskin Puanlanması ve Risk Değerlendirmesi: Risklerin değerlendirilmesi, yönetimin daha önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek beklenen ve beklenmeyen her hangi bir faktörün analiz edilerek etki ve olasılık açısından değerlendirilmesidir. Her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanması ile her bir risk için risk puanı bulunur. Daha önceden tespit edilmiş olan riskler gerçekleşme durumu ve gerçekleşmesi halinde hedef ve faaliyetler üzerindeki yaratacağı sonuçlar açısından değerlendirilir. Risklerin olasılık ve etkileri 1-5 arasında rakamlarla gösterilir. 1 rakamı olasılık için en düşük risk gerçekleşme oranını gösterirken 5 rakamı en yüksek olasılığın alacağı değer olacaktır. Etki açısından ise 1 rakamı riskin

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 2 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 5 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 5 arasında hangi değeri aldığı belirlenir.

5.3. Riskin Gerçekleşme Olasılığı Tahmin Ederken Sorulabilecek Sorular

Bu sorulara cevap verirken Tablo 1'e bakınız.

- 1) Daha önce bu kurumda/bölümde/süreçte gerçekleşti mi?
- 2) Kurum içinde diğer bölüm/süreçlerde daha önce gerçekleşti mi?
- 3) Çalışan sayısı ile risk arasında bir bağlantı var mı?
- 4) Bu kuruma/bölüme/sürece benzer kurum/bölüm/süreçlerde aynı ya da benzer durumlar yaşandı mı?
- 5) Konuyla ilgili istatistiki bilgi var mı?
- 6) Bu risk unsurunu gerçekleştirmenin olasılık derecesi nedir?

Erişilen puan cetveli doğrultusunda puanlama yapılır.

Tablo 1 Riskin Gerçekleşme Olasılığı

OLASILIK TANIMI	AÇIKLAMA
Çok Yüksek (5)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti şu anda da gerçekleşiyor.
Yüksek (4)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti. Risk durumu bazen gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
Orta (3)	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer bölüm/süreçlerde belirli durumda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
Düşük (2)	Risk durumu gerçekleşme ihtimali çok çok az ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer bölüm/süreçlerde ancak özel durumda gerçekleşti.
Çok Düşük (1)	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil, istisnai durum.

5.4. Riskin Etkisini Tahmin Ederken Sorulabilecek Sorular

Bu sorulara cevap verirken Tablo 2'ye bakınız.

Risk gerçekleştiği takdirde,

- 1) Çalışanların uğrayabileceği fiziksel zararın boyutu nedir?
- 2) Çalışanların uğrayabileceği psikolojik zararın boyutu nedir?

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 3 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

- 3) Kurumun uğrayabileceği finansal kaybın boyutu nedir?
- 4) Kurumun uğrayabileceği iş gücü kaybının boyutu nedir?
- 5) Kurumun kaybedeceği itibarın boyutu nedir?
- 6) Durumun medyaya yansımaları halinde yerel, ulusal ya da uluslararası haber olma durumu nedir?

Tablo 2 Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi aşağıdaki kriterler göz önüne alınarak hesaplanır. **

ETKİNİN TANIMI	AÇIKLAMA
Çok Yüksek (5)	Çalışanın ölümü, Çok ciddi finansal kayıp, Ciddi itibar kaybı, Uluslararası medyada uzun süreli olumsuz olarak yer almak,
Yüksek (4)	Çalışanların ciddi yaralanmaları, uzuv kaybetmeleri, Ciddi finans kayıpları, İtibarın zayıflaması, Uluslararası medyada olumsuz olarak kısa süre yansımak,
Orta (3)	Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar, Önemli finans kayıpları İtibarın kaybolmasına yol açacak durumlar Ulusal medyaya kısa vadeli olumsuz olarak yansımak,
Düşük (2)	İlk yardım gerektirecek küçük yaralanmalar, Önemli olmayan finansal kayıpları, İtibar kaybına yol açmayacak durumlar, Yerel medyaya olumsuz yansıma,
Çok Düşük (1)	Çalışanlara zarar gelmesi söz konusu değil, Önemli olmayan finansal kayıplara yol açacak durumlar İtibar kaybı yaratmayacak durumlar Medyaya yansımamak

** Tablodaki açıklamalar TS EN ISO:2015 Risk Tabanlı Proses Yönetimi Eğitimi kitabından alınmıştır.

Risklerin olasılık ve etki değerleri göz önünde bulundurularak elde edilen risk puanları, Risk Matrisinde gösterilir.

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 4 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

5.5. Risk Hesaplama

Risk hesaplaması olasılık ile etki düzeyinin çarpımı ile bulunur.

Risk Hesaplama: Risk * Etki

Tablo 3 Risk Matrisi

ETKİ	RİSK	ETKİ (ŞİDDET)				
	OLASILIK	1 Çok Hafif	2 Hafif	3 Orta	4 Ciddi	5 Çok Ciddi
1 Çok Düşük	1 Çok Düşük	1 Çok Düşük	2 Çok Düşük	3 Çok Düşük	4 Çok Düşük	5 Düşük
2 Düşük	2 Düşük	2 Çok Düşük	4 Çok Düşük	6 Düşük	8 Düşük	10 Orta
3 Orta	3 Orta	3 Çok Düşük	6 Düşük	9 Orta	12 Orta	15 Yüksek
4 Yüksek	4 Yüksek	4 Çok Düşük	8 Düşük	12 Orta	16 Yüksek	20 Çok Yüksek
5 Çok Yüksek	5 Çok Yüksek	5 Düşük	10 Orta	15 Yüksek	20 Çok Yüksek	25 Çok Yüksek

Olasılık				
ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
20 - 25	15 - 19	9 - 14	5 - 8	1 - 4

Risk Matrisinde gösterilen bu risk puanlarının derecelendirilmesi aşağıdaki gibi yapılır.

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 5 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

Uygulamada, her bir risk için etki ve olasılık değerleri belirlenir ve belirlenen bu değerler sonucunda elde edilen risk puanları “KYT-FRM-394 Risk Analizi ve Değerlendirme Formu”na işlenir. Bu form doldurulurken “KYT-TLM-02 Risk Analizi ve Değerlendirme Formu Doldurma Talimatı”ndan faydalanılabilir.

KOYU KIRMIZI BÖLGE

Çok Yüksek Risk 20 ile 25 (Çok Yüksek Risk 20 ile 25 dâhil) arasını kapsar. Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar işlem başlatılmamalı, eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa faaliyet engellenmelidir. Alınan önlemlere (aksiyon oluşturulması sağlanır-bunlar önlemler alınması - izlenmesi- sorumluların tayini-İlgili kayıtlar tutulması ve istenilen seviyeye indirilmesi rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenmelidir.

KIRMIZI BÖLGE

Yüksek Risk 15 ile 19 (Yüksek Risk 15 ile 19 dâhil) arasını kapsar. 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

SARI BÖLGE

Orta Risk 9 ile 14 (Orta Risk 9 ile 14 dâhil) arasını kapsar. Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır. Bu bölgede faaliyete kontrol altında devam edilebilir.

YEŞİL BÖLGE

Risk 5 ile 8 Düşük (Düşük Risk 5 ile 8 dâhil) arasını kapsar. Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol proseslerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmelidir ve kontrollerin sürdürülebilirliği denetlenmelidir.

AÇIK YEŞİL BÖLGE

Risk 1 ile 4 Çok Düşük (Çok Düşük Risk 1 ile 4 dâhil) arasını kapsar. Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol proseslerine ihtiyaç olmayabilir.

5.6. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin ölçülmesi sonucu elde edilen puanlar en yüksek puandan başlayarak önem derecesine göre sıralanır. Her birim kendi risk iştahı belirleyerek bu doğrultuda önceliklendirme yapar.

Riskler her zaman puanlara göre değerlendirilmeyebilir. Yönetim; puanı düşük olsa bile, olasılığı çok düşük ancak etkisinin çok yüksek olduğu, yani hedefleri doğrudan etkileyebilecek risklere öncelik verebilir.

Risklerin öncelik sırası belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplar karşılaştırılır ve aksiyonlar belirlenir.

5.7. Risklere Cevap Verilmesi

Hazırlayan	Onaylayan	Sayfa 6 / 8
Kalite Yönetim Temsilcisi	REKTÖR	
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ

RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

Risklere cevap verilmesi; idareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevap ve aksiyonların belirlenmesi, bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin şekilde ulaşmaktır.

Uygulamada; “KYT-FRM-394 Risk Analizi ve Değerlendirme Formu” ile tespit edilen ve önceliklendirilen risklere göre her bir risk için mevcut kontroller ve aksiyonlar belirlenir. Belirlenen risklere cevap verilmesinde 4 yöntem kullanılmaktadır;

- Bilinçli bir kararla riski almak (Kabullenme),
- Kontrol etmek,
- Devretmek,
- Riskten kaçınmak.

Tablo 4 Riske Verilebilecek Cevaplar

Etki	Yüksek Etki/ Düşük Olasılık <ul style="list-style-type: none">• Kaçınma	Yüksek Etki/Yüksek Olasılık <ul style="list-style-type: none">• Kontrol Etmek• Devretmek• Kaçınma• Kabulleme
	Düşük Etki/Düşük Olasılık <ul style="list-style-type: none">• Kabulleme	Düşük Etki / Yüksek Olasılık <ul style="list-style-type: none">• Kontrol Etmek• Kabulleme
	Olasılık	

5.8. Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

Zaman içerisinde koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucunda riskler, etki - olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Yine değişen koşullar yeni risk alanlarını ortaya çıkarabilir. Bu nedenle, tespit edilen risklerin ve risk yönetim sürecinin her yönüyle her yıl yeniden risk analizi ve değerlendirmeleri yapılır. Proseslere konu olan birimler **her yıl OCAK ayında bir önceki yıla ait olan** Risk Analiz ve Değerlendirme çalışmalarını KYT-FRM-394 Risk Analiz ve Değerlendirme Formu kullanarak Kalite Koordinatörlüğüne göndermesi gerekmektedir.

Hazırlayan Kalite Yönetim Temsilcisi	Onaylayan REKTÖR	Sayfa 7 / 8
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	



AMASYA ÜNİVERSİTESİ
RİSK VE FIRSAT ANALİZİ DEĞERLENDİRME
PROSEDÜRÜ

Doküman Kodu	KYS-PRD-07
Yürürlük Tarihi	11.01.2020
Revizyon Tarihi/No	04.08.2022/2
Baskı Tarih / No	-

6. İLGİLİ DOKÜMANLAR

6.1. İç Kaynaklı Dokümanlar

- KYT-FRM-394 Risk Analizi ve Değerlendirme Formu
- KYT-TLM-02 Risk Analizi ve Değerlendirme Formu Doldurma Talimatı

6.2. Dış Kaynaklı Dokümanlar

- TS EN İSO 9001:2015 Risk Tabanlı Proses Yönetimi Eğitimi
- ISO 31000 Risk Yönetimi-Prensip ve Kılavuzlar
- ISO/IEC 31010 Risk Yönetimi-Risk değerlendirme üzerine odaklanan risk değerlendirme teknikleri.
- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Şartlar (Bölüm 6.1 Risk ve fırsatları belirtmek için faaliyetler)

Hazırlayan Kalite Yönetim Temsilcisi	Onaylayan REKTÖR	Sayfa 8 / 8
Prof. Dr. Murat KURT	Prof. Dr. Ahmet Hakkı TURABI	