



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	1 / 8

1. AMAÇ

(1) Bu prosedürün amacı; Üniversitemizde gerçekleşme olasılığı bulunan riskleri ve kurumdaki süreçler içerisinde bulunan fırsatları değerlendirmeye yönelik faaliyetlerin izlenmesi, ölçülmesi ve kontrol altında tutulması için standart bir yöntem oluşturmaktır.

2. KAPSAM

(1) Bu prosedür, Üniversitemizde yürütülen tüm süreçler için risk ve fırsatların değerlendirilmesi faaliyetlerinin tümünü kapsar.

3. TANIMLAR

AFSÜ: Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi kısaltma kodunu,

Risk: Bir faaliyetin hedeflenen başarı ile tamamlanmasını engelleyen, zarara uğratma tehlikesi yaratan, sonucu olumsuz yönde etkileyen olayların meydana gelme olasılığı, beklenmeyen durumu,

Fırsat: Yapısal ve çevresel değişiklikler sonucunda iş yapış şeklini ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyerek kuruma fayda sağlayan durum ya da oluşumu,

Tehdit: Riskin oluşturduğu olumsuzluklar ve bu olumsuzlukların kaynak olabileceği olası kayıpları,

Olasılık: Bir olayın olmasının veya olmamasının matematiksel değerini veya olabilirlik yüzdesini, değerini,

Siddet/Etki: Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı sonuçları,

Riskin Belirlenmesi: Riskleri bulma fark etme ve tanımlama sürecini,

Risk Analizi: Riskin oluşturabilecek süreçleri kavrama ve bu risklerin seviyelerini belirleme sürecini,

Risk Kaynağı: Tek başına veya birleşik olarak özünde riske yol açma potansiyeli olan unsurları,

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.) süreçlerini,

Risk Toleransı: Kurumun ve paydaşların hedeflerini gerçekleştirmek için risk işlemeden 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 Sahibi: Bir riski yönetmek için sorumluluk ve yetki sahibi olan kişi veya birimi,

Risk Değerlendirme: Hedeflerin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesini,



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	2 / 8

SGDB: Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kısaltma kodunu,

Üniversite: Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesini ifade eder.

4. PERSONEL ve SORUMLULUK

(1) Bu prosedürün, uygulanmasından SGDB öncülüğünde tüm kurum sorumludur. Risk Analizi ve Risk Değerlendirmeleri her birim tarafından, oluşturulan en az 3 kişilik ekiplerle yapılmalıdır.

5. UYGULAMA

(1) Risklerin ve fırsatların belirlenmesi ile ilgili standart sonuçlara ulaşılabilmesi için, yapılan değerlendirmelerin de standart yöntemler izlenmesi gerekmektedir. Alınan sonuçların değerlendirilmesi ancak standart yöntemlerin uygulanması ile anlam kazanır.

5.1. Risk ve Fırsatların Belirlenmesi

Risklerin ve fırsatların belirlenmesi genel olarak; risk kaynaklarının, süreçlerin, sonuçların, kazanımların ve kayıpların belirlenmesi adımlarını içerir. Fırsatların belirlenmesi kalite yönetimi açısından geliştirilmesi, diğer süreçlerin de bu fırsatlara benzetim yapılarak iyileştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Risklerin belirlenmesi ise verimliliğin artırılması, istenmeyen etkilerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ve sürekli iyileştirme ölçümlerinin yapılabilmesi açısından kalite yönetimi sürecinin önemli bir adımıdır.

5.2. Risk ve Fırsatları Belirleme Yöntemleri

Risk ve fırsatların tespit edilebilmesi için literatürde etkinliği kanıtlanmış çeşitli yöntemler mevcuttur. Üniversitemizde analiz yapılırken aşağıda belirtilen yöntemler kullanılacak ve kullanılan yöntemin ismi ve uygulanış biçimi dokümanite edilecektir.

1. Eski Veriler yolu ile risklerin öngörülmesi.
2. Beyin Fırtınası ve Atölye Çalışmaları yöntemleri ile risk ve fırsatların belirlenebilmesi için gruplar oluşturularak sonuç alınması.
3. Teşkil edebilecek bir sorun için direkt muhataplar ile veya fırsat görülen durumun direkt muhatapları ile Odak Grupları oluşturulması.
4. İş Akışı Analizleri ile girdi, çıktı, görev ve sorumluluklar üzerinden değerlendirmeler yapılması.
5. Dahili Analiz yöntemini kullanarak ilgili birimin personeli ile toplantılar düzenlenmesi ve nihai sonuca ulaşılması.
6. Uyarıcı Gösterge yöntemi ile belirlenmiş sınır değerlerin aşılması durumunda alınacak önlemleri ve aksiyon alınması.
7. Birim sorumluları aracılığı ile risk puanlaması ve risk değerlendirmesinin yapılması.

5.3. Risklerin Değerlendirilmesi



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	3 / 8

Risk kaynağını tespit etme, fark etme ve tanımlama, risklerin seviyelerini belirleme ile risk toleransını, risk iştahını ve risk tutumunu belirlemek için, risk analizi sonuçlarının risk kriterleri ile karşılaştırılması süreçleridir. Bu risk tutumuna karşı kararın alınmasında yardımcı olur.

Risklerin meydana gelme olasılığı ve şiddet/etkisinin hesaplanması ile her riskin “**risk büyüklüğü**” hesaplanır. Risk büyüklüklerine göre alınacak olan önlemler belirlenir.

Risklerin olasılık ve etkileri 1-5 arasında sayılar ile gösterilir. “1” olasılık için “**en düşük risk gerçekleşme oranını**” ifade ederken, “5” “**en yüksek olasılığın**” alacağı değeri ifade eder. Şiddet/Etki açısından ise “1” rakamı “**risk gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğunu**,” “10” rakamı “**bu sonucun kritik olduğunu**” ifade eder.

Tablo 1: Olasılık Tanımları

OLASILIK TANIMI	AÇIKLAMA
YÜKSEK (7-10)	<ul style="list-style-type: none">❖ Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.❖ Benzer bölüm/süreçlerde gerçekleşti❖ Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun
ORTA (4-6)	<ul style="list-style-type: none">❖ Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir❖ Benzer bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti❖ Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir
DÜŞÜK (1-3)	<ul style="list-style-type: none">❖ Risk durumu ancak özel koşullar altında söz konusu olabilir❖ Benzer bölüm/süreçlerde ancak özel durumlarda gerçekleşti❖ Ortam gerçekleşmesi için uygun değil

Tablo 2: Şiddet/Etki Tanımları



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	4 / 8

ŞİDDET/ETKİ TANIMI	AÇIKLAMA
YÜKSEK (7-10)	<ul style="list-style-type: none">❖ Çalışanın ölümü❖ Çok ciddi finansal kayıp❖ Ciddi itibar kaybı nedeniyle uzun süreli düşüşler❖ Rekabet avantajını uzun süre kaybetmek, doluluk oranlarında ciddi düşüş❖ Uluslararası medyada olumsuz olarak uzun süreli yer almak❖ Çalışanların ciddi yaralanmaları, uzuv kaybı❖ Ciddi finansal kayıp❖ İtibarın zayıflaması nedeniyle orta vadeli düşüşler❖ Rekabet avantajını kaybetmek, doluluk oranlarında ciddi düşüş❖ Uluslararası medyada olumsuz olarak kısa süreli yer almak
ORTA (4-6)	<ul style="list-style-type: none">❖ Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek vakalar❖ Önemli finans kayıpları❖ İtibarın zayıflaması nedeniyle kısa vadeli düşüşler❖ Doluluk oranlarında ufak bir düşüş❖ Ulusal medyada kısa vadeli olumsuz olarak yer almak
DÜŞÜK (1-3)	<ul style="list-style-type: none">❖ İlk yardım gerektirebilecek küçük vakalar❖ Önemli olmayan finansal kayıplar❖ İtibar kaybına yol açmayacak durum❖ Doluluk oranlarında düşük oranda düşüş❖ Yerel medyaya olumsuz yansıma❖ Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil❖ Finansal kayıplar var❖ İtibar kaybı yaratmayacak durum❖ Medyaya yansımamak

** Tablolardaki açıklamalar TS EN ISO 9001:2015 Risk Tabanlı Proses Yönetimi Eğitimi kitabından alınmıştır.

Kırmızı Bölge: Yüksek Risk 45-100 (dâhil) arasını, Yüksek Risk 45-64 (dâhil) arasını kapsar. Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar iyileştirme çalışmaları başlatılmalıdır, devam eden bir süreç var ise durdurularak yeni bir strateji belirlenmelidir.



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	5 / 8

Sarı Bölge: Orta Risk 20-44 (dâhil) arasını ifade eder. Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır.

Yeşil Bölge: Düşük Risk 1-19 (dâhil) arasını ifade eder. Mevcut önlemler ile faaliyet sürdürülmelidir.

Risk analizi “SGDB.FR.5 Risk ve Fırsat İzleme Tablosu Formu” baz alınarak yapılır. Riskler hesaplanırken aşağıdaki formülden yararlanır.

RİSK BÜYÜKLÜĞÜ = OLASILIK X ŞİDDET

ŞİDDET	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
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	OLASILIK										

5.4. 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.

5.5. 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?
- 3) Kurumun uğrayabileceği finansal kaybın boyutu nedir?



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	6 / 8

- 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?
Risklerin olasılık ve etki değerleri göz önünde bulundurularak elde edilen risk puanları, "Risk Matrisi"nde gösterilir.

5.6. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risk değerlendirme çalışmalarının yapıldığı birimlerin sonuçları büyük önem derecesinden başlayarak sıralanır. Birim risk iştahına göre risklere verilecek cevaplar öncelenir. Puanı düşük riskleri öncelemek birimin ve yönetimin ortak kararı olmalıdır. Belirlenen tüm risklere verilecek Risk Cevapları 5.9. Risklere Cevap Verilmesi bölümünde sözü geçen yöntemler ile yapılır ve SGDB.FR.5 Risk ve Fırsat İzleme Tablosu Formuna işlenir ve aksiyonlar alınır.

5.7. Risk ve Fırsat Analizinin Yapılması

SGDB.FR.5 Risk ve Fırsat İzleme Tablosu Formunda yer alan alanların açıklaması aşağıda belirtildiği gibidir.

Faaliyet: Süreç kartında yer alan faaliyetler yazılacaktır.

Risk: Faaliyetin riskleri yazılacaktır. Her faaliyetin mutlaka bir riski vardır. Faaliyetlerin birden fazla riski olabileceği gibi, tek bir riske de sahip olabilir.

Olasılık: Riskin meydana gelme olasılığıdır. 1-10 (dâhil) arası değer alır.

Şiddet/Etki: Riskin meydana gelmesi halinde faaliyetlerde yaratacağı etkidir. 1-10 (dâhil) arası değer alır.

Risk Büyüklüğü: Olasılık X Şiddet/Etki

Alınacak Önlemler: Riski önlemek ve/veya ortadan kaldırmak için alınacak olan önlemler, aksiyon planlarıdır.

Süre: Belirlenen aksiyon planının ne kadar süre uygulanacağıdır.

Sorumlu: Belirlenen aksiyon planının yürütülmesinden sorumlu kişidir.

Etkinlik Değerlendirme: Risk değerlendirme periyodu belirtilecektir.

5.8. Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

Normal şartlar altında risk ve fırsat değerlendirmeleri asgari olarak yılda bir kez yapılır. Yapılan analizler SGDB'ne teslim edilmelidir. Süreçlerde veya fiziki mekânda şartlar değiştiğinde analizler yenilenmelidir. Üniversitemizin az tehlikeli iş kolunda yer alması sebebiyle en az 3 yılda bir yeniden risk analizi ve değerlendirmeleri yapılmalıdır. Lakin kritik kategoride belirtilen risklerin meydana gelmesi durumunda 3 yıl bekleme süresi dikkate alınmadan en kısa sürede analiz ve değerlendirme işlemleri yapılır. Bu



RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	7 / 8

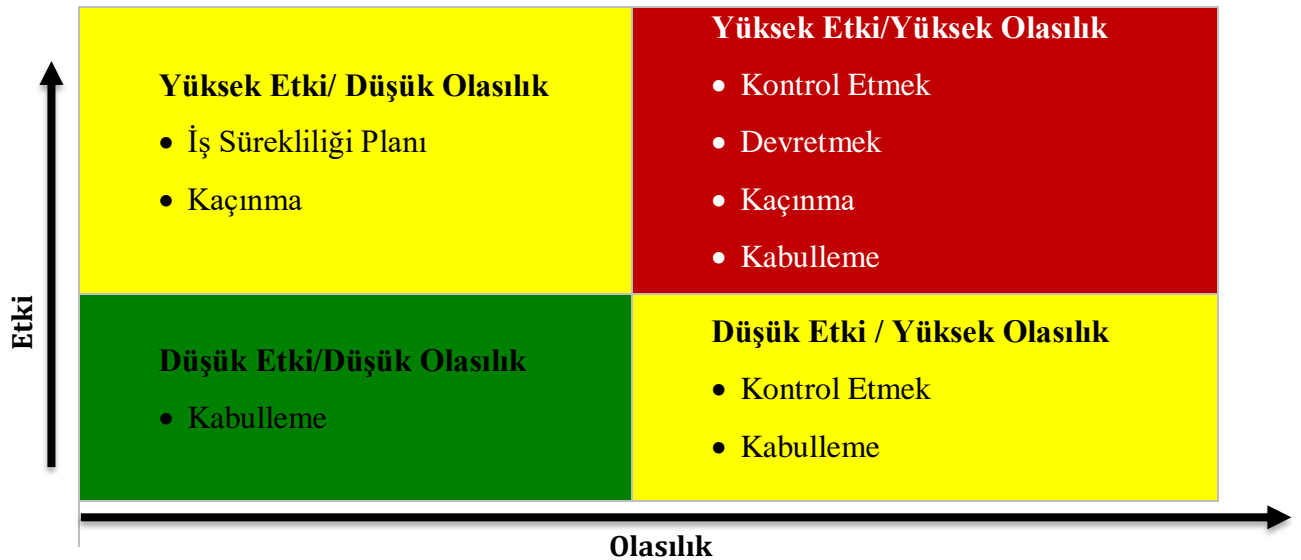
çalışmalar rapor halinde YGG toplantısında sunulur. Alınan aksiyonlar sonucu, değişiklikler izlenmelidir ve analiz yenilenmelidir. Bu durum sürekli izlemeyi gerektirir.

5.9. Risklere Cevap Verilmesi

Risklere verilecek cevaplar risk iştahı dikkate alınarak ilgili birim ve yönetim tarafından ortak olarak kararlaştırılır. Fırsatları arttıracak, riskleri ve tehditleri önleyecek veya bahsi geçen alanların etkisini arttıracak/azaltacak aksiyonlar alınmalıdır. Risk ve Fırsat Analizi Değerlendirme Formu ile tespit edilen ve önceliklendirilen riskler, birime ait süreç kartına da işlenir. Tespit edilen her bir risk için rutin controller ve aksiyonlar belirlenir. Riske cevap vermek için de 4 yöntem kullanılmaktadır:

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

Tablo 3: Riske Verilebilecek Cevaplar





RİSK ve FIRSAT ANALİZİ PROSEDÜRÜ

Belge No	AFSÜ.PR.3
Yayın Tarihi	22/09/2022
Revizyon Tarihi	00/00/0000
Revizyon No	0
Sayfa No	8 / 8

6. İLGİLİ DOKÜMANLAR

6.1. İç Kaynaklı Dokümanlar

SGDB.FR.5 Risk ve Fırsat İzleme Tablosu Formu

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)

ISO 13811 Hijyen ve Sanitasyon Yönetim Sistemi ve Şartlar

7. YÜRÜRLÜK ve REVİZYON

(1) Bu prosedür, Rektörlük Makamının onayı ile yürürlüğe girer. Bu prosedürün yürütülmesinden Rektör sorumludur.

Revizyon Numarası	Revizyon Tarihi	Revizyon Açıklaması
-	-	İlk Yayın
001		