

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
RİSK STRATEJİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1- (1) Bu yönergenin amacı, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinin stratejik planında yer alan amaçları, hedefleri ile yürütülen süreçlere ilişkin risklerin ve kilit risklerin tespit edilmesine, değerlendirilmesine, önceliklendirilmesine, risklere verilecek cevapların belirlenmesine ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- (1) Bu Yönerge, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde risklerin yönetimiyle ilgili yürütülecek tüm karar, iş ve işlemleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3- (1) Bu Yönerge, 10.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. Mükerrer sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan İç kontrol ve Ön Mali Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar, 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- (1) Bu yönergede adı geçen;

- a) Başkanlık: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,
- b) Birim: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğü teşkilat şemasında yer alan birimleri,
- c) Birim Amiri: Birimin sevk ve idaresinden sorumlu olan hiyerarşik yetki kademesindeki en üst yöneticiyi,
- ç) Birim Risk Koordinatörü: Bu Yönerge’nin 10. maddesinde belirlenen görevleri yürütmek üzere birim amirleri tarafından görevlendirilen kişiyi,
- d) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenecek 2 (iki) personelin daha olduğu 3 (üç) kişilik ekibi,
- e) Çalışan: Üniversitemizde istihdam edilen tüm personeli,
- f) Doğal Risk: Stratejik risklerin herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,
- g) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin ve sorunun kaynağının giderilmesine yönelik kontrolleri,
- ğ) İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanı’nı,
- h) Kalıntı Risk: Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için verilen cevaplardan sonra arta kalan riskleri,
- ı) Kilit Risk: Üniversitemiz için yüksek hassasiyete sahip olan süreç risklerini ve stratejik riskleri,
- i) Konsolide Risk Raporu: Risklerden yola çıkarak oluşturulan, izlenmesi gereken önemli riskleri ve Koordinatör’ün değerlendirmelerini de içeren raporu,
- j) Kurul: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,
- k) Önleyici Kontrol: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltarak kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrolleri,

- l) Rektör: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörü'nü,
m) Risk: Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerinin ve süreçlerin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilecek olay veya durumları,
n) Risk Haritası: Risklerin seviyelerinin grafiksel olarak gösterilmesini,
o) Risk İştahı: İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.
ö) Risk Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişiyi,
p) Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın ve üst düzey politikaların yazılı olarak ortaya konulduğu belgedir.
r) Stratejik Risk: Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ilişkin riskleri,
s) Süreç Riskleri: Süreç analizleriyle belirlenen riskleri,
ş) Tespit Edici Kontrol: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın tespiti amacıyla yapılan kontrolleri,
t) Üniversite: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesini,
u) Üst Yönetici: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörü'nü,
ü) Yönlendirici Kontrol: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemini ifade eder.

Risk yönetimine ilişkin ilkeler

MADDE 5- (1) Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

(2) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu faaliyete veya hedefe etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

(3) Riskler; stratejik amaç ve hedefler, birim amaç ve hedefleri ile iş akış süreçleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

(4) Risk yönetim süreci Üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.

(5) Üniversite risk yönetimi süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

(6) Stratejik plan hazırlama süreci ile risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

(7) Risk yönetimi; üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

(8) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

(9) Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Rektör'dür.

(10) Risk yönetimi süreci, Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

(11) Hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) yönetim, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikleri arasına alabilir.

(12) Kalıntı riski ve risk iştahı seviyesinin üzerinde olan tüm riskler Kurula sunulur. Ancak Kurul önemli gördüğü, stratejik ve birim hedeflerini etkileyebilecek olan riskler ile doğrudan bu hedeflerle alakalı olmasa dahi dolaylı olarak bunları etkileyebilecek olanları tespit edip yönetilmesini sağlar.

(13) Bu belgede belirlenmiş olan risk iştahı sınırları içerisinde kalınması şartıyla birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

Risk Yönetiminde Görev Yetki ve Sorumluluklar

Rektör

MADDE 6- (1) Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Her 3 (üç) yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda, risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Yönergesi'ni onaylayarak söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

b) Risk Strateji Yönergesi'nde yer alan risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

e) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır.

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

ğ) Stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 7- (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Üniversitenin Risk Strateji Belgesini (Ek-9) 3 (üç) yılda bir hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunar ve belgeyi yılda 1 (bir) kez gözden geçirir.

b) Onaylanan Risk Strateji Belgesini Başkanlığa gönderir.

c) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

ç) Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörü'ne bildirir.

e) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörü'ne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

f) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Risk Strateji Belgesi'nde belirledikleri sıklıkta toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek Üst Yönetici'ye raporlar.

g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 8- (1) İdare Risk Koordinatörü'nün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Üniversite Konsolide Risk Raporu'nu (EK 11) hazırlar. Bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yönetici'ye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar. Diğer

idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.

c) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

ç) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 9- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

b) Risk yönetimi sürecinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.

ç) Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin, İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörü'nün sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

Birim amirleri

MADDE 10- (1) Birim amirlerinin görevleri şunlardır:

a) Görev ve yetki alanları çerçevesinde, risk yönetiminin etkinliğini artırır.

b) Birim Risk Koordinatörü'nü belirlerler ve çalışmalarını takip ederek her türlü desteği verirler.

c) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik ederler. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlarlar.

ç) Süreç risklerini birim düzeyinde yönetirler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek Koordinatör'e yazılı olarak bildirirler.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 11- (1) Birim Risk Koordinatörü'nün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

b) Yıllık belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporlarını Üniversite tarafından belirlenecek aralıklarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörü'ne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörü'ne raporlar.

ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörü'ne sunar.

d) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.

e) İdarenin risk stratejisine uygun olarak; birime bağlı ünitelerin faaliyetlerine ait riskleri, yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan

kontrolleri belirleyerek EK 5'teki Risk Oylama Formu ile EK 6'daki Risk Haritasını ve EK 8'deki Birim Risk Kayıt Formu'nu düzenleyerek risk kataloğunu oluşturup İdare Risk Koordinatörü'ne raporlar.

f) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

İç Denetçi

MADDE 12- (1) İç denetçinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda inceleme yaparak Rektör'e mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, idarelere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

Çalışan

MADDE 13- (1) Risk yönetiminde çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla risk yönetimine katkıda bulunmak,

b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumluluk çerçevesinde yönetmek,

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörü'ne gerekli kanıtları sağlar.

ÜÇÜNCÜ KISIM Risk Yönetim Süreci

Risklerin tespit edilmesi

MADDE 14- (1) Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Riskler tespit edilmeye başlandığında göz önünde bulundurulması gereken sorular şunlardır:

- a) Ana hedefler nelerdir?
- b) Kilit faaliyetler nelerdir?
- c) Paydaşlar kimlerdir?
- ç) Risk kategorilerimiz nelerdir?

(3) Riskler tespit edilirken;

a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
b) Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,

- c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- ç) Korunmada öncelikli varlıklar,
- d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- e) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
- f) Takdire dayanan kritik karar ve görevler,
- g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,

h) Üniversitenin faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,

- ı) Üniversiteye ait gizli bilgilere erişimin sağlandığı görevler,
- i) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
- j) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
- k) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,

l) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,

m) Çevresel ve fiziksel koşullar vb. dikkate alınır.

(4) Ayrıca tespit edilen risklerin iç mi yoksa dış risk mi olduğu değerlendirilerek gruplandırılır:

a) İç riskler, doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç riskler kendi içinde; stratejik riskler, birim riskleri ve faaliyet riskleri olarak üç düzeyde sınıflandırılır.

b) Dış riskler ise idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. Dış risklerin konularına göre sınıflandırılarak belirlenmesi yararlı olur. Riskler tespit edildikten sonra bunların sahibi yani kimin sorumluluğunda olduğu belirlenir ve Risk Kayıt Formunda (EK 1) bu bilgiye yer verilir.

Risklerin türünün ve riskleri tespit edecek kişilerin belirlenmesi

MADDE 15- (1) Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere 5 (beş) alt kategoride sınıflandırılır:

a) Stratejik Risk: Üniversitenin kısa, orta veya uzun vadede belirlemiş olduğu vizyon, misyon, amaç ve hedefleri doğrudan ve dolaylı bir şekilde olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

b) Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyuşmazlıklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

c) Ekonomik/Mali Risk: Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ve zayıflıkları ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

ç) Operasyonel/Faaliyet Riski: Birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet riskleridir. Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

(2) Yasal, ekonomik/mali ile operasyonel risklerden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak kaydedilir.

(3) Ayrıca riskler, süreç riskleri ve kilit riskler olarak da belirlenebilir. Süreç riskler, süreç analizleriyle belirlenir. Kilit riskler ise, Üniversite için yüksek hassasiyete sahip olan stratejik riskleri ve süreç risklerini içerir.

(4) Tespit edilen risklere ilişkin cevaplar belirlendikten sonra kalıntı riskler de ayrıca belirlenir.

(5) Stratejik riskler, İdare Risk Koordinatörü'nün teklifi ve Kurulun uygun görüşüyle Rektör'ün belirleyeceği kişiler tarafından amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında tespit edilir.

(6) Süreç riskleri, birim amirlerinin belirleyeceği Birim Risk Koordinatörleri ve Birim Risk Yönetim Ekibi aracılığıyla tespit edilir.

(7) Kilit riskler, İdare Risk Koordinatörü'nün belirleyeceği kişiler tarafından tespit edilir.

(8) Risklerin tespit edilmesinde beyin fırtınası analizinin kullanılması esastır.

(9) Risklerin tespit edilmesinde riskle ilgili somut veriler göz önünde bulundurulur.

(10) Riskleri tespit edecek ekip, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulur.

(11) Riskleri tespit edecek kişilerin, yeterliliği ve tecrübesi bulunan iş ve işlemleri uygulayan kişiler arasından seçilmesi esastır.

Artık risk

MADDE 16- (1) Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme

seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır. Eğer artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin altında ise artık risk varlığı Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından izlenir. Yıl sonunda artık riske ilişkin risk alma ve kabullenme seviyesinin altındaki risklere ait rapor, Birim Risk Koordinatörü ile Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından düzenlenerek İdare Risk Koordinatörü'ne gönderilir.

Risk hiyerarşisi

MADDE 17- (1) İdare riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım belirleyebileceği gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetim sürecini başlatabilir:

a) İdare düzeyi (stratejik düzey): Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir.

b) Birim düzeyi (program/ proje düzeyi): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimlerin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır.

c) Alt birim/ birimlere bağlı üniteler düzeyi (faaliyet düzeyi): Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır.

Üniversite/birim risk yönetimi süreci

MADDE 18- (1) Risk yönetimi süreci; Üniversitenin/birimin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Üniversite/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

a) Risklerin tanımlanmasını,

b) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,

c) Risklerin analizini ve önceliklendirilmesini,

ç) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesini ve gözden geçirilmesini,

d) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,

e) Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesini ve raporlanmasını,

f) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

(3) Üniversite/birim risk yönetimi süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

(4) Risk yönetimi süreci EK 2'deki Risk Yönetim Süreci Akış Şeması'nda gösterilmiştir.

Risklerin tanımlanması

MADDE 19- (1) Bu yönerge ile belirtilen riskler ile hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların kuruma olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar EK 3'teki tanımlı sorulara benzer sorular sorularak tanımlanır.

Risklerin değerlendirilmesi, analizi ve önceliklendirilmesi

MADDE 20- (1) Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi; riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar:

a) Risklerin Ölçülmesi: Riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanması aşamasıdır. Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder. Etki ise, bu

olayın meydana gelmesi hâlinde idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir. Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Bu ölçütler dikkate alınarak risklerin etki ve olasılık açısından, Üniversitenin risk iştahı kapsamında 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna (EK 4) ve Risk Oylama Formuna (EK 5) göre belirlenir. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük (yeşil), hangilerinin orta (sarı), hangilerinin de yüksek (kırmızı) olacağını belirlemelidir.

b) Risklerin Önceliklendirilmesi ve Kaydedilmesi: Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanması, risklerin kaydedilmesi ise tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınması aşamalarıdır. Bu aşamalarda yapılacak işlemler şunlardır:

1) Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyeleri, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve EK 1'de yer alan Risk Kayıt Formuna işlenir.

2) Etki olasılık analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri, olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıkları belirlenir. Böylece belirlenmiş risklerin risk yönetim sürecine alınıp alınmayacağı, alınacak ise fayda/maliyet analizi açısından uygun risk yönetim stratejisinin belirlenmesi sağlanır.

3) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılamada yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

4) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken riskler ve eylemler konusunda İdare Risk Koordinatörü'ne yazılı bilgi verilir ve İdare Risk Koordinatörünce Rektör'den alınacak onaydan sonra işe başlanılır.

Risklere cevap verilmesi

MADDE 21- (1) Risklere cevap verilmesi, idareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağını belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap verme yöntemini belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gerekir ve fayda - maliyet analizi faydanın maliyete bölünmesiyle bulunur. Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

(2) Risklere cevap verme aşamasında göz önünde bulundurulması gereken sorular şunlardır:

- a) Riski kabul edersem ne olur?
- b) Hangi risklerin kontrol edilmesi gerekir?
- c) Faaliyeti maliyet-etkinlik analizi çerçevesinde daha iyi yapabilecek bir idare/işletme/kuruluş var mı?
- ç) Riskten kaçınmak adına faaliyeti başka bir döneme ertelemek veya alternatif bir faaliyetle ikame etmenin hedeflerim üzerindeki etkisi nedir?
- d) Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?

Risk yönetimi sırasında riskler karşısında alınacak kararlar

MADDE 22- (1) Fayda maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılarak risk haritası (EK 6) oluşturulur:

a) Riskin Kontrol Edilmesi: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır. Riskin kontrol edilmesiyle potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve olasılığının büyüklüğü azaltılır. Riskin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılır.

b) Riskten Kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Üniversite tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

c) Riskin devredilmesi veya paylaşılması: Daha çok Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmemeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluğu devredilememektedir ve Üniversite riski izlemekle sorumludur. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan İdarenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması; sigorta yöntemi kullanarak, faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesiyle, Üniversite tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi şeklinde yapılabilir.

ç) Riskin Kabul Edilmesi: Risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir. Bu yöntem kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak etki-olasılık ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- 1) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,
- 2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
- 3) Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan risk durumlarında,
- 4) Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve giderilmesi mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,
- 5) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,
- 6) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda uygulanır.

Riskin etki ve olasılığının azaltılması için kontrol faaliyetleri

MADDE 23- (1) Kontrol faaliyetleri, Üniversitenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur:

a) Yönlendirici Kontrol Faaliyeti: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

b) Önleyici Kontrol Faaliyeti: Risklerin, Üniversite için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

c) Düzeltici Kontrol Faaliyeti: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltilmeye yönelik kontrollerdir.

ç) Tespit Edici Kontrol Faaliyeti: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştiikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması

MADDE 24- (1) Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- a) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.
- b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda-maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümleri getirilir.
- c) Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir, alternatiflerden de en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.
- ç) Risklere verilecek cevaplar tespit edildikten sonra Ek1 Risk Kayıt Formu'nda riske verilecek cevaplar kısmında belirtilerek risk eylem planı oluşturulur.

Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması

MADDE 25- (1) Her yıl, Birim Risk Koordinatörleri ve birim amirlerince yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı ve risklere verilen cevapların yeterliliği gözden geçirilir ve Birim Risk Kayıt Formu (EK 7) ile İdare Risk Koordinatörü'ne gönderilir.

(2) Gözden geçirme sırasında risklerin etki ve olasılığı o dönem için tekrar derecelendirilir. Gözden geçirmede öncelik, risk seviyesi yüksek olan riskler ile kilit risklere verilir.

(3) Mevcut cevapların yeterli veya uygun olmaması durumunda ve en son yapılan derecelendirme sonucunda seviyesi risk iştahının üzerinde olan riskler için yeni cevaplar belirlenir.

(4) Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde, öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş ve denetim veya rehberlik birimlerinin raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınır.

(5) Üniversitemizin risk yönetim sistemi, iç ve dış denetim sonuçları, kurumsal kapasitede, yasal yükümlülüklerde, mevzuatta ve çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeler, paydaşların görüş, öneri ve düşünceleri vb. hususlar dikkate alınarak Rektör tarafından değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucunda, risk yönetim sisteminin performansı yeterli bulunmadığı takdirde, sistem kısmen veya tamamen revize edilir.

DÖRDÜNCÜ KISIM

Son Hükümler

Hüküm bulunmayan hâller

MADDE 26- (1) Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hâllerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 27- (1) Bu yönerge, Senato tarafından kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 28- (1) Bu yönerge hükümlerini Rektör yürütür.




Yönerge'nin Kabul Edildiği Senato Kararı'nın,	
TARİHİ	SAYISI
25.08.2021	2021.27.170

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:													
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/alt birim	Tespit edilen risk	Risklere verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Risk)	Riske verilecek cevaplar Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar
				Risk									
				Sebepl									

EK 1: RİSK KAYIT FORMU

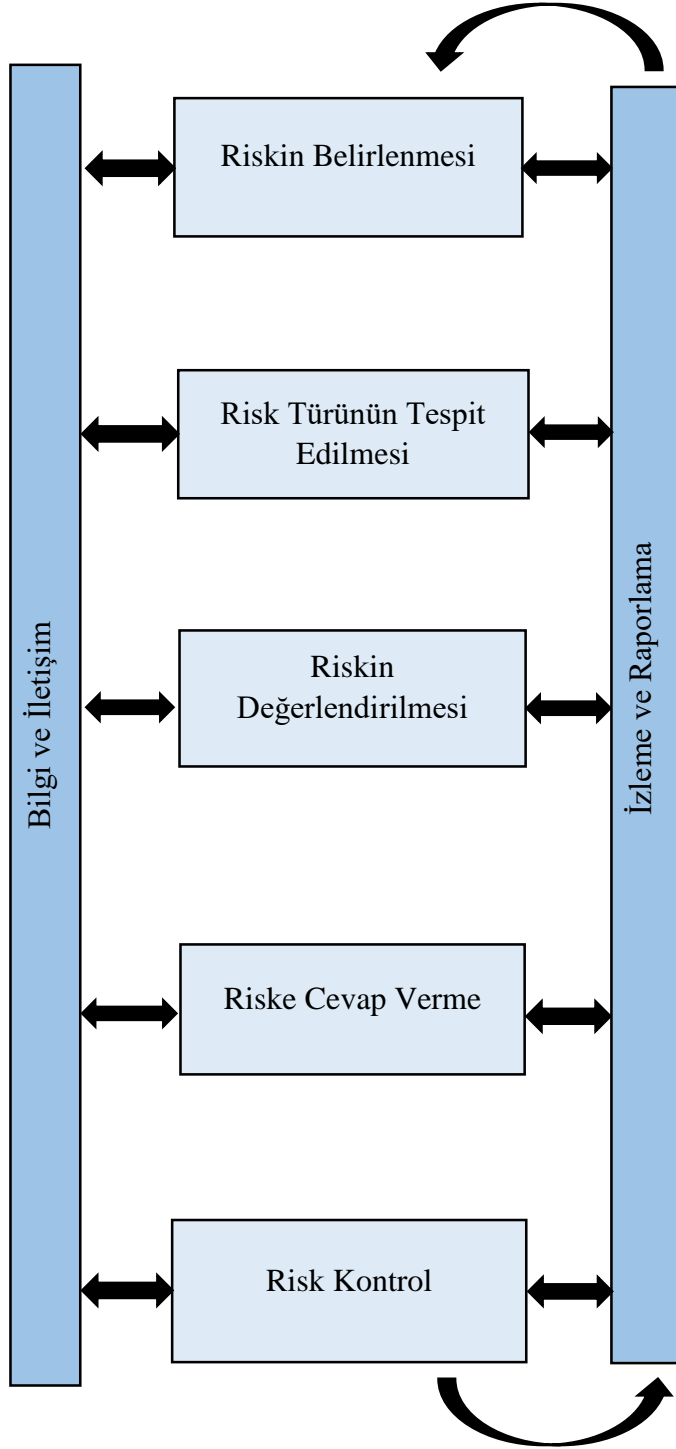
AÇIKLAMALAR
Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebepl: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
Etki: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
Olasılık: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
Risk Puanı (R=ExO): Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.

Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
Başlangıç Tarihi: Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir
Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

RENKLER	
	Yüksek Düzey Risk
	Orta Düzey Risk
	Düşük Düzey Risk

NOT: Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

EK 2: RİSK YÖNETİM SÜRECİ AKIŞ ŞEMASI



EK 3: RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ

1. Problem nedir?
2. Ne yanlış gidebilir?
3. Neden başarısız olabiliriz?
4. Nerelerde zafiyetimiz var?
5. En hassas olduğumuz yer neresidir?
6. Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
7. Hangi tür işlemler risk taşır?
8. Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
9. Kontroller nerede zayıftır?
10. Hangi faaliyetler veya hadiseler olumsuz reklama yol açabilir?
11. Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
12. Kaliteyi düşüren faaliyetlerimiz nelerdir?
13. Stratejik - performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
14. Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?
15. Taleplere uygun hizmetleri sunmayı ve bu hizmetlerin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?

EK 4: RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERİ TABLOSU

DEĞER	ARALIK	OLASILIK	ETKİ			
			STRATEJİ	FAALİYET/SÜREÇLER	MALİ	MEVZUATA UYUM
10	YÜKSEK	... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda idarenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının , idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	Orta	... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir
5						
4						
3	Düşük	... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı,	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının idare	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük
2						

1		gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.			tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
---	--	---	--	--	--	--

EK 5: RİSK OYLAMA FORMU

AÇIKLAMALAR

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:													
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk				$(A+B+C)/3$				$(A+B+C)/3$	ETKİ X OLASILIK
				Sebep									IK

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.

Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.

Etki A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.

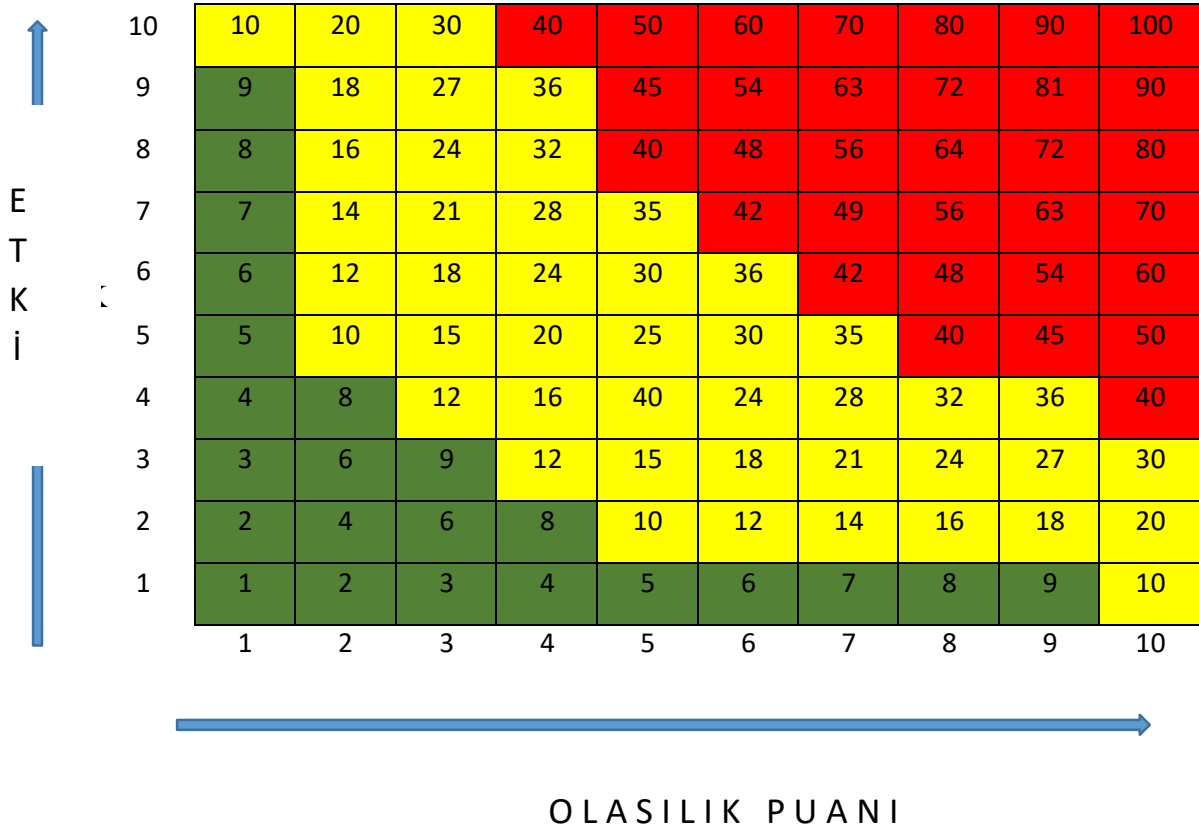
Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.

Olasılık A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri

Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.

Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

EK 6: RİSK HARİTASI



- ❖ Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.
- ❖ Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.
 - Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)
 - Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)
 - Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)
- ❖ Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur

EK 7: RİSK İŞTAHI

	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
Stratejik Risk	✓		
Yasal Risk	✓		
Ekonomik/Mali Risk		✓	
Operasyonel/Faaliyet Riski		✓	

EK 8:BİRİM RİSK KAYIT FORMU

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ									
RİSK KAYIT FORMU									
S I R A	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	RİSKE VERİLEN CEVAPLAR: MEVCUT KONTROLLER	ETKİ	OLASILIK	RİSKE VERİLECEK CEVAPLAR: YENİ / EK / KALDIRILAN KONTROLLER	RİSK HARİTASINDA AKİ KONUMU (RENGİ)
1				Risk					
				Sebep					
2				Risk					
				Sebep					
3				Risk					
				Sebep					
4				Risk					
				Sebep					

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.

Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.

Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.

Etki: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.

Olasılık: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.

Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.

Risk Haritasındaki Konumu (Rengi): Risk haritasında bulunduğu konumun puanı ve rengi tespit edilir.

NOT: Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

EK 9: ÜNİVERSİTE RİSK STRATEJİSİ BELGESİ

.../...../202....

Üniversite Risk No	
Birimin Adı	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Prog. Göstergesi	
Stratejik/Proje/Faaliyet Düzeyi	
Risk	
Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	
Risk Seviyesi	
Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)	
Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlanma Zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gerekliklik (Varsa)	

**İdare Risk Koordinatörü
İmza**

EK 10: KONTROL TANIMLARI TABLOSU

Kontrolün İşlevi	Önleyici	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp kurum tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için uygulanması gereken kontrollerdir.
	Tespit Edici	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Yönlendirici	Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Düzeltilici	Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.

Kontrol Otomasyon Seviyesi	Manuel	Süreç içerisinde çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Otomatik	Sistem içerisine yerleştirilen, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir.

Kontrol Önem Seviyesi	Anahtar	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olan kontrollerdir..
	İkincil	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olmayan kontrollerdir.

