

ANKARA MÜZİK VE GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - 2021

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

MADDE 1- Bu yönergenin amacı; Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- Bu yönerge; Ankara Müzik Ve Güzel Sanatlar Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisi ortaya koymasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3- Bu yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- Bu yönergede geçen;

Üniversite: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesini,

Üst Yönetici: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Rektörünü,

Birim: Üniversitenin idari ve akademik birimlerini,

Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü ve Meslek Yüksekokulunda Müdürü İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Koordinatörlüklerde Koordinatörü,

İç Denetim Birim Başkanlığı: Üniversite iç denetim birimi başkanını ve iç denetçiler ile ihtiyaca göre görevlendirilen diğer personeli,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Bir üst yönetici yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcılarından oluşan İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,

İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle Birim Risk Koordinatörü belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisi Birim Risk Koordinatörünü,

Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü, başkanlığında Akademik birimlerde birim sekreteri ile akademik ve idari personel, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörü ile personeli, idari birimlerde ise Şube Müdürü ve idari personellerden oluşacak 3 kişilik ekibi,

Üniversite Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan Birim Risk Strateji Belgelerinin konsolide edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması sonucu oluşan, üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

Birim Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Koordinatörü Başkanlığındaki Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan, Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu ile Birim Risk Kayıt Formundan oluşan birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

Risk: Üniversitenin, misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,

Doğal Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

Risk İştahı (Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi): Üniversite ve birimlerin faaliyetlerini sürdürürken, belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı kabul edilebilir ve mazur görülebilir risk düzeyini,

İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

Dış Risk: Üniversitenin kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği dış faktörlere-doğal afetler, siyaset ve ekonomide içi ve dış gelişmeler, kanun koyucuların alacakları kararlar gibi-dayalı riskleri,

Risk Analizi: Üniversitenin mali ve mali olmayan, akademik ve idari tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

Kontrol Faaliyeti: Risklerin Üniversitenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi ve Üniversite faaliyetlerinin yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

Risk Haritası: Stratejik amaçlara, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejiler ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi üniversitenin risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,

Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,

Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,

Makul Güvence: Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve hedeflerinin, bu amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin, mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

Tehdit: Üniversiteyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

Yönerge: Bu Yönergeyi, ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5- Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Birimin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır.

d) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

e) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

f) Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.

g) Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

h) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

ı) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde veya daha sonra tespit veya kontrol edilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev Yetki ve Sorumluluklar

Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6- Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Her üç yılda bir idarenin amaç ve hedefleri doğrultusu ile risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Üniversite Risk Stratejisi Belgesini onaylayarak tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar.

b) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.

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

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

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

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

h) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

ı) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

i) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'ndan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetip yönetilmediğini kontrol eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev Sorumlulukları ve Çalışma Esasları

MADDE 7 - İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev sorumlulukları ve çalışma esasları şunlardır;

a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesini hazırlayarak/revize ederek üst yöneticinin onayına sunar.

- b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
- d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- e) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- f) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca belirlenen sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.
- g) İç ve dış denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
- h) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
- 1) Kurul Başkanın çağrısı üzerine üye sayısının en az yarısının bir fazlasıyla toplanır, kararlar salt çoğunluk ile alınır. Oyların eşitliği halinde Başkanın oyu doğrultusunda karar alınır. Başkan, toplantıya katılamayacağı durumda üyelerden birisini vekil tayin eder. Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8–İdare Risk Koordinatörünün 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 Kurum Konsolide Risk Raporunu (**EK-8**) hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol izleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- e) 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.

Birim Risk Koordinatörü Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9 –Birim Risk Koordinatörünün 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 olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından yılda iki kez olacak şekilde altı ayda bir gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne 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 Koordinatörüne raporlar.
- d) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip

yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.

- e) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.
- f) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 10–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 rapor sunar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlenmesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.
- d) Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve Strateji Geliştirme Daire Başkanının İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 11-İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Rektör'e mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmeti yapar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

Riskin Belirlenmesi

MADDE 12 –Riskler belirlenirken;

- a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
- b) Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- d) Korunmada öncelikli varlıklar,
- e) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- f) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
- g) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
- h) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- i) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,

- j) Üniversitenin faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
- k) Üniversiteye ait gizli bilgilere erişim sağlandığı görevler,
- l) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
- m) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
- n) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
- o) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
- p) Çevresel ve fiziksel koşullar, vb. dikkate alınır.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 13 –Üniversite stratejik, birim ve faaliyet düzeylerinde riskleri yönetmelidir.

İdare Düzeyi (Stratejik Düzey): Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim Düzeyi (Program/Proje Düzeyi): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

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. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

Risk Türleri

MADDE 14–Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

İç Riskler: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

Dış Riskler: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır.

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 uyumsuzluklar, 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.

d) 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.

e) Raporlama Riski: Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.

Üniversite/Birim Risk Yönetim Süreci

MADDE 15–Risk yönetimi süreci; Üniversitenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

Üniversite/Birim Risk Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları

- a) Risklerin tanımlanması,
- b) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,
- c) Risklerin analizini ve önceliklendirilmesini,
- d) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- e) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- f) Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesini ve raporlanmasını,

g) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

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

Risk yönetimi süreç adımları **EK – 1**'de gösterilmiştir.

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16-Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

Riskin Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir). Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi **EK-7**'de yer almaktadır. Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir

Risk Seviyesi: Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.

b) Önceliklendirme, Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir.

c) **Risklerin Kaydedilmesi** ise tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınmasını ifade eder. Risklerin kaydedilmesinde **EK-2'**de yer alan form kullanılacaktır.

Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilir verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Risklerin değerlendirilmesinde **EK-3'**de yer alan form kullanılacaktır.

Riske Cevap Verme Yöntemleri

MADDE 17- Fayda-maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur. Fayda-maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı uygulanır.

a) **Riskin Kontrol Edilmesi:** Kontrol faaliyetleri, Üniversitenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

-Yönlendirici Kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

-Önleyici Kontroller: Risklerin, üniversite için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

-Düzeltilici Kontroller: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltilmeye yönelik kontrollerdir.

-Tespit Edici Kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştiikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir.

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:** İdarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen 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 sorumluluk devredilemez. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan idarenin kendisidir.

d) **Riskin Kabul Edilmesi:** Kamu idarelerinin etki -olasılık değerlendirmesi sonucu kontrol etmeyi maliyet- etkin bulmadıkları veya çeşitli nedenlerle kabul etmek zorunda kaldıkları risklere karşı verilen pasif bir cevap yöntemidir.

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 18- 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.

Artık (Kalıntı) Risk

MADDE19- Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin (risk iştahı) üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır.

Risk Yönetimi Sürecinin Sürekli İzlenmesi ve Raporlanması

MADDE 20- Üniversitenin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birimlerce belirlenen riskli alanlar yılda en az bir kez olmak üzere gerekli görüldüğü sıklıkta gözden geçirilerek raporlanır.

Bilgi ve İletişim

MADDE 21- Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim; karşılıklı görüş alışverişine imkân veren, farklı tecrübeleri bir araya getiren, alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan yapıda olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 22- Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

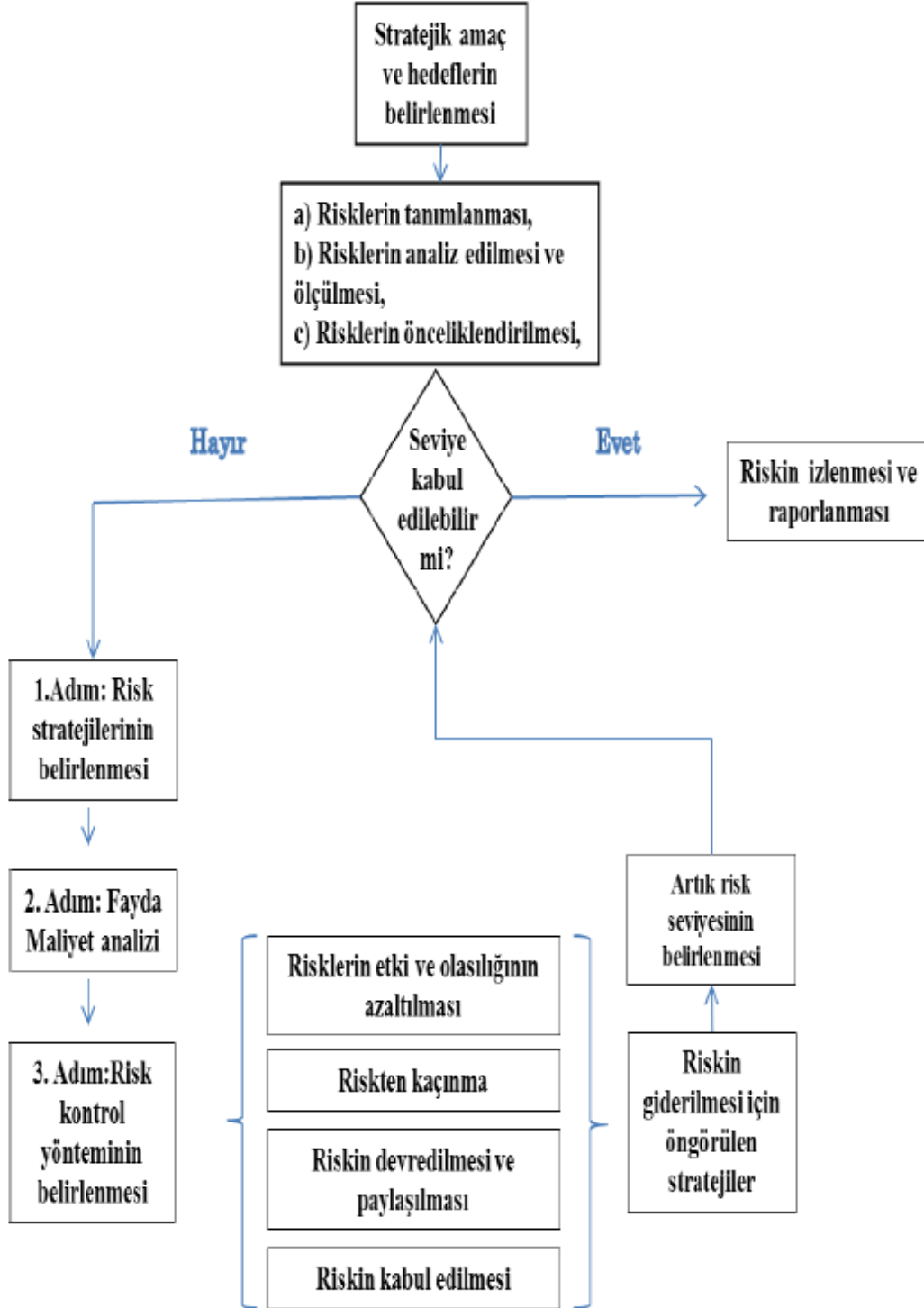
Yürürlük

MADDE 23- Bu yönerge Üniversite Senatosunun onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 24- Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

EK – 1: Risk Yönetim Süreci



EK-2: Birim Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU				
.....DEKANLIĞI / MÜDÜRLÜĞÜ / DAİRE BAŞKANLIĞI / MERKEZİ				
BİRİM				
İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ				
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF				
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ				
İLGİLİ FAALİYET				
RİSKLER	RİSKİN TÜRÜ (İç/Dış Risk)	OLASILIK DEĞERİ (O)	ETKİ DEĞERİ (E)	(RİSKİN PUANI) (R):O*E
<p>*İç Risk : Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk : Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir. *Risk olasılık değerini bulmak için EK 3'e bakınız. *Risk etki değerini bulmak için EK 4'e bakınız.</p>				

EK-3: Birim Risk Kayıt Formu

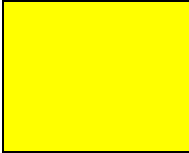
RİSK KAYIT FORMU												
.....DEKANLIĞI / MÜDÜRLÜĞÜ / DAİRE BAŞKANLIĞI / MERKEZİ												
Sıra No	İlgili Stratejik Amaç	İlgili Stratejik Hedefi	İlgili Performans Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riskin Türü (İç / Dış Risk)	Riskin Puanı	Riskin Rengi	Risk Düzeyi (Stratejik / Program / Faaliyet Düzeyi)	Riskin Çözümü İçin Öneriler	Riskin Çözümü İçin Yapılacak Eylemin Faydası Maliyetinden Yüksek mi? Düşük mü?	Riskin Kontrol Altına Alınması İçin Öngörülen Süre	Değerlendirme Periyodu
1												
2												
3												
4												
5												

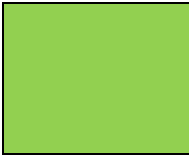
*Riskin rengini bulmak için EK-6'ya bakınız.

EK-4: Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI	
YÜKSEK (7 – 10)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
	Risk meydana geleceği neredeyse kesindir.
	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
	Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
	Risk meydana gelme ihtimali yüksektir.
ORTA (4 – 6)	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
	Risk meydana gelme ihtimali orta derecededir.
DÜŞÜK (1 – 3)	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
	Risk meydana gelme ihtimali düşüktür.
	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
	Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.

	Yüksek Risk (Kırmızı) 7-10 arası
---	--

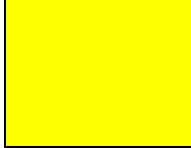
	Orta Risk (Sarı) 4-6 arası
---	----------------------------------


	Düşük Risk (Yeşil) 1-3 arası
---	------------------------------------

EK- 5: Risk Etki Değerlendirme Skalası

ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI	
YÜKSEK (7 – 10)	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken <u>önemli</u> sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde <u>kritik ve önemli düzeyde</u> itibar kaybı yaratır.
	Doğal nedenlere dayanmayan personel ve öğrenci <u>ölümü veya sakatlanması</u>
	<u>Uluslararası medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımak
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>bir veya birden fazla birimin</u> faaliyetlerinde <u>kesinti/durma</u> yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
	Riskin gerçekleşmesi, <u>üst yönetici</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
ORTA (4 – 6)	Riskin gerçekleşmesi, <u>personel, öğrenci ve orta düzeye yönetici</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır
	Çalışanların veya öğrencilerin tedavi görmesini gerektirecek <u>yaralanmalar</u> .
	<u>Ulusal medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımak.
Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>birden fazla birimin</u> faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	
DÜŞÜK (1 – 3)	Riskin gerçekleşmesi, <u>personel ve öğrenci</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir veya bulunmamaktadır.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken <u>sınırlı ölçüde</u> sorumluluklar bulunmakta veya bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde <u>sınırlı etkileri</u> bulunmakta veya hiçbir etkisi bulunmamaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek <u>küçük yaralanmalar</u> .
	<u>Yerel medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımaları veya yansımaması.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>bir birimin</u> faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir
	Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.
	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.

	Yüksek Risk (Kırmızı) 7-10 arası
---	--

	Orta Risk (Sarı) 4-6 arası
---	----------------------------------

	Düşük Risk (Yeşil) 1-3 arası
---	------------------------------------

EK-6: Risk Seviye Tanımları Tablosu

RİSK SEVİYE TANIMLARI TABLOSU					
ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(E * O)
Yüksek	10	Yüksek	10	Yüksek	100
Yüksek	10	Yüksek	9	Yüksek	90
Yüksek	10	Yüksek	8	Yüksek	80
Yüksek	10	Yüksek	7	Yüksek	70
Yüksek	10	Orta	6	Yüksek	60
Yüksek	10	Orta	5	Yüksek	50
Yüksek	10	Orta	4	Yüksek	40
Yüksek	10	Düşük	3	Orta	30
Yüksek	10	Düşük	2	Orta	20
Yüksek	10	Düşük	1	Orta	10
Orta	6	Yüksek	10	Yüksek	60
Orta	6	Yüksek	9	Yüksek	54
Orta	6	Yüksek	8	Yüksek	48
Orta	6	Yüksek	7	Yüksek	42
Orta	6	Orta	6	Orta	36
Orta	6	Orta	5	Orta	30
Orta	6	Orta	4	Orta	24
Orta	6	Düşük	3	Orta	18
Orta	6	Düşük	2	Orta	12
Orta	6	Düşük	1	Düşük	6
Düşük	3	Yüksek	10	Orta	30
Düşük	3	Yüksek	9	Orta	27

Düşük	3	Yüksek	8	Orta	24
Düşük	3	Yüksek	7	Orta	21
Düşük	3	Orta	6	Orta	18
Düşük	3	Orta	5	Orta	15
Düşük	3	Orta	4	Orta	12
Düşük	3	Düşük	3	Düşük	9
Düşük	3	Düşük	2	Düşük	6
Düşük	3	Düşük	1	Düşük	3

EK-7: Risk Matrisi

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

 Düşük Risk

 Orta Risk

 Yüksek Risk

