ANKARA MÜZİK VE GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ

RİSK YÖNETİM STRATEJİ BELGESİ

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM 4
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler 4
Amaç 4
Kapsam 4
Dayanak 4
Tanımlar 4
Risk yönetimine ilişkin ilkeler 5
İKİNCİ BÖLÜM 6
Organizasyon Yapısı, Görev, Yetki ve Sorumluluklar 6
Risk yönetimi organizasyon yapısı 6
Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları 6
Kurulun görev ve sorumlulukları 6
İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları 7
Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları 7
Alt Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları 8
Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları 8
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları 9
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 9
Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri 9
Riskin Belirlenmesi 9
Risk hiyerarşisi 10
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 10
Risk Yönetiminin Hedefleri ve Risk Yönetimi Süreci 10
Risk Yönetiminin Hedefleri 10
Üniversite/Birim risk yönetimi süreci 11
Risklerin tanımlanması 11
Risklerin değerlendirilmesi/ölçülmesi, etki ve olasılık analizi, risk seviyesinin belirlenmesi 11
Risklerin analizi ve önceliklendirilmesi 12
Riskler karşısında alınacak kararlar 12
Kontrol faaliyetleri 13
Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması 13
Artık risk 13
Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesi ve raporlanması 13
Bilgi ve iletişim 14
BEŞİNCİ BÖLÜM 14
Hüküm bulunmayan haller 14
TABLOLAR 15
RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI 15

RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU....16
ETKİ ve OLASILIK ANALİZİ....17
RİSK OYLAMA FORMU (EK-1)....18
RİSK KAYIT FORMU (EK-2)....19
RİSK HARİTASI (EK-3)....21
KONSOLİDE RİSK RAPORU (EK-4)....22
RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ (EK-5)....24

ANKARA MÜZİK VE GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİM STRATEJİSİ

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

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

Kapsam

MADDE 2– (1) Bu Yönerge, Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerle ilgili temel yaklaşımın ve risk yönetim sürecinin ana unsurlarının belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3– (1) Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarih ve 26040 üçüncü mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İç kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliğine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4– (1) Bu Yönergede geçen;

a) Alt Süreç Sorumlusu: Rektör tarafından görevlendirilen birim yöneticisini,

b) Birim Risk Koordinatörü: Harcama Yetkililerini,

c) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü başkanlığında İç Kontrol konusunda bilgi sahibi (Şube Müdürü, Fakülte, Yüksekokul Sekreteri, Şef vb) en az 3 kişilik ekibi,

ç) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini,

d) Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

e) Dışsal Risk: Üniversitenin kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği dış faktörlere (doğal afetler, siyaset ve ekonomideki iç ve dış gelişmeler, kanun koyucuların alacakları kararlar gibi) dayalı riskleri,

f) Doğal Risk: Mevcut riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

g) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,

ğ) İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi: İç Kontrol ve Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yönetim bilgi sistemini,

h) İçsel Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen riskleri,

ı)İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

i) İş Akış Şeması: Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

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

k) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

l) Kurul: Bir Rektör Yardımcısı başkanlığında, Fakülte Dekanları, Enstitü Müdürleri, Yüksekokul Müdürleri, Meslek Yüksekokulu Müdürleri, Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürleri arasından üst yönetici tarafından belirlenen en az beş üye, Genel Sekreter, Daire Başkanları arasından en az üç üye ve Hukuk Müşavirliğinde görevli bir avukattan oluşan, başkanı ve üyeleri Rektör tarafından görevlendirilen İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,

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

n) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,

o) Rektör Yardımcısı: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Rektör Yardımcısını,

ö) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi: Üniversite veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,

p) Risk Analizi: Risklerin, onları ortaya çıkaran sebeplerin, olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

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

s) Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

ş) Risk: Üniversitenin kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,

t) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

u) Süreç Sorumlusu: Rektör tarafından yapılan görev dağılımı doğrultusunda belirlenen konulara ilişkin süreçlerden sorumlu olan Rektör Yardımcısını veya görevlendirilen kişiyi,

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

v) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Stratejisi Belgelerinin değerlendirilmesi ile hazırlanan, üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgiler içeren risk stratejisi belgesini,

y) Üniversite: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesini,

z) Üst Yönetici: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Rektörünü,

aa)Yönerge: Bu Yönergeyi ifade eder.

Risk yönetimine ilişkin ilkeler

MADDE 5 – (1) 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) Riskler; stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibariyle ayrı ayrı analiz edilir,

ç) Birimlerin 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,

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

h) Riskler, stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

İKİNCİ BÖLÜM
Organizasyon Yapısı, Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Risk yönetimi organizasyon yapısı

MADDE 6- (1) Risk yönetimi organizasyon yapısı; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder.

(2) Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

a) Üniversitenin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir,

b) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Süreç Sorumluları, Alt Süreç Sorumluları, Birim Risk Koordinatörleri, Birim Risk Yönetimi Ekipleri, İç Denetim Birimi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 7- (1) Rektörün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Her üç yılda bir, idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Üniversite Risk Stratejisi Belgesinin tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar,

b) Risk yönetimi için gerekli yapıları (Kurul, İdare Risk Koordinatörü, Süreç Sorumluları vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar,

c) Üniversite dışı kurumlarla ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar,

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

d) Kurul ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler,

e) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir,

f) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar,

g) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder,

ğ) Gerekli gördüğü hallerde Kurulu toplantıya çağırır ve başkanlık yapar.

Kurulun görev ve sorumlulukları

MADDE 8- (1) Kurulun görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesini hazırlayarak/revize ederek Rektör onayına sunar,

b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler,

c) Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir,

ç) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder,

d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi için İdare Risk Koordinatörüne bildirir,

e) Üniversite Risk Stratejisi Belgesinde öngörülmeyen risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar,

f) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar,

g) Belirlediği sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektöre raporlar,

ğ) Sayıştay ve iç 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,

ı) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler,

i) Üniversite risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahını) gerekli gördüğü hallerde belirler.

İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 9– (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır,

b)Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek Üniversite Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar, bu raporları belirlenen dönemlerde Kurula ve Rektöre sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar,

c) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planını, gerçekleşme raporlarını konsolide ederek Kurula sunar,

ç) 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 Kurula raporlar,

e) Kurulun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları

MADDE 10- (1) Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Rektör tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan görevli ve yetkili kılındıkları süreçlerin, Üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur,

b) Kendilerine bağlı bulunan alt süreçlere ilişkin risk yönetimi raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar,

c) Çeşitli sebeplerle süreçlerde değişiklik yapılmasının gerekli görülmesi halinde alt süreç sorumlularınca sürecin/süreçlerin hazırlanmasını/revize edilmesini sağlar, yapılan çalışmaları kontrol ederek onaylar,

ç) Sorumluluğundaki süreçleri, belirli periyodlarda alt süreç sorumluları ile değerlendirerek, süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar,

d) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin risklerden, birden fazla alt süreç sorumlusunun görev alanına giren süreçlere ilişkin olanların yönetilmesi konusunda gerekli koordinasyonu sağlar,

e) Diğer süreç sorumlularına bağlı süreçlerden, kendi sorumluluğundaki süreçler ile etkileşim halinde olan süreçlere ilişkin olarak, diğer süreç sorumluları ile görüşmeler yaparak koordinasyonu sağlar,

f) Gerektiğinde, sorumluluğundaki süreçlerin sahibi olan birimlerin birim risk yönetimi ekiplerini toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir,

g) Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır,

ğ) Sorumluluğundaki süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları Rektöre raporlar,

h) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, mevcut süreç hiyerarşisi içerisinde yer almayan, ancak; Üniversitenin maddi ve itibarı açıdan kayıp ya da kazancına yol açacak büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışlarının makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Üniversite risk yönetimi politikaları çerçevesinde yönetilmesini sağlar. Söz konusu çalışmaları Rektör, Kurul ve İdare Risk

Koordinatörü ile paylaşır,

ı) Sorumluluğu altındaki süreçlerde risk eylemi planı olduğu halde, eylemlerin planlanan zamanda tamamlanmaması sebebiyle meydana gelen risklerle kontrol faaliyeti uygulamaya alınmış olmakla birlikte, söz konusu kontrol faaliyetinin, görevlilerinin ihmalinden kaynaklanan bir sebeple çalıştırılmaması nedeniyle meydana gelen riskleri Rektöre raporlar,

i) Sorumluluğundaki süreçlerle ilişkilendirilmiş, plan ve programlarda yer alan hedeflere ilişkin gerçekleşme bilgilerini değerlendirir ve hedeflerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

Alt Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları

MADDE 11- (1) Alt Süreç Sorumlularının görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Görevli ve yetkili kılındıkları süreçleri yasal düzenlemelere ve günün şartlarına uygun olarak etkin, ekonomik ve verimli şekilde yönetir,

b)Üniversite risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar,

c) Birimindeki Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi üyelerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilmesini sağlar,

ç) Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetimi Ekibinin çalışmalarını denetler, görev ve sorumluluklarının beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar,

d) Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar,

e) Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur,

f) Alt süreçlerde görev alan kendisine bağlı görevlilerin iç kontrol ve risk yönetimi konusunda ve Üniversite Risk Yönetimi Politikaları hakkında makul seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar,

g) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleşme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır,

ğ) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını süreç sorumlusunun onayına sunar,

h) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarının yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları süreç sorumlusunun onayına sunar,

ı) Diğer alt süreç sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları süreç sorumlusuna bildirir,

i) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar ya da yapılmasını sağlar,

j) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri, değerlendirilmek üzere süreç sorumlusuna raporlar.

Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 12- (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Birim çalışanlarını; riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir, birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder,

b) Yeni tanımlanan risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını Birim Risk Yönetimi ekibi ile birlikte değerlendirir,

c) Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirerek uygun bulması halinde Birim Yöneticisinin onayına sunar,

ç) Fayda ve maliyet analizleri neticesinde risk eylemi planlanmaması kararı verilen risk iştahının üzerindeki riskleri derhal İdare Risk Koordinatörüne bildirir,

d) Belirlenmiş periyodlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder,

e) Belirlenen sürelere ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleşme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını İdare Risk Koordinatörüne raporlar,

f) Alt süreçlerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımı eklenmesi ihtiyacının ortaya çıkması halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yaparak Birim Yöneticisinin onayına sunar,

g) Birden fazla birimi ilgilendiren alt süreç revizesi ya da yeni süreç oluşturulmasına ilişkin yapılacak çalışmalara katılır,

ğ) Birim çalışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir,

h) Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerinin, biriminde uygulanmasını sağlar,

ı) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar,

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları

MADDE 13 - (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar,

b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir,

c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür,

ç) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar,

d) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna belirli periyodlarda raporlar,

e) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak Rektör Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar,

f) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, yönerge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar,

g) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin, İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri

MADDE 14- (1) İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı ve risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektöre mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar,

b) Üniversitede risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti verir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

Riskin Belirlenmesi

MADDE 15 – (1) 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,

ç) Korunmada öncelikli varlıklar,
d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
e) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
f) Takdire dayanan kritik kararlar 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 ve meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
l) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
m) Çevresel, fiziksel koşullar vb. dikkate alınır.

Risk hiyerarşisi

MADDE 16– (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.

(2) Risk hiyerarşisi aşağıdaki gibidir:

a) 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.

b) 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.

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.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Risk Yönetiminin Hedefleri ve Risk Yönetimi Süreci

Risk Yönetiminin Hedefleri

MADDE 17 – (1) Risk yönetimi;

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma olasılığının en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,
c) Üniversite çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin arttırılmasını,
ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,
d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsisinin ve kullanımının teminini,
f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
g) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,
ğ) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,
h) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,
ı) Performansın risk odaklı takip edilmesini ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
i) Üniversite varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
j) Üniversitenin hizmet sunumunda iç ve dış paydaş memnuniyetinin arttırılmasını hedefler.

Üniversite/Birim risk yönetimi süreci

MADDE18– (1) Risk yönetimi süreci; Üniversitenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ve 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 süreç adımları Tablo-1'de 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-5'de tanımlı sorulara benzer sorular sorularak tanımlanır.

Risklerin değerlendirilmesi/ölçülmesi, etki ve olasılık analizi, risk seviyesinin belirlenmesi

MADDE 20– (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma ihtimaline ise olasılık denir. Etki ve olasılığın tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar gibi yöntemler kullanılır. Risk analizi kapsamında yapılan varsayımların doğruluğu belirli senaryolarla test edilir.

(2) Etki ve Olasılık Seviyesi: Risk Değerlendirme Tablosu (Tablo-2)'ye göre yapılarak etki ve olasılık seviyeleri bulunur.

Tanımlanan risklerin mevcut durum analizi ile birlikte etki olasılık analizinin beyin fırtınası yoluyla veya birimlerce belirlenen esaslara göre etki ve olasılıklarını belirlemelerinin yanısıra Ek-1'deki Risk Oylama Formunun doldurulmasını kapsar.

(3) Risk Seviyesi: Etki ve olasılık değerlerinin çarpımının sonucuna göre Tablo-3'deki risk seviyesi bulunur. Risk seviyeleri beş aşama üzerinden değerlendirilir. Bu aşamalar ve karşılık değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çok Düşük	1 ile 5 (dâhil) arası,
Düşük Orta	6 ile 18 (dâhil) arası,
Yüksek	20 ile 42 (dâhil) arası,
Çok Yüksek	45 ile 64 (dâhil) arası,
	70 ile 100 (dâhil) arası,

(4) Birimler 3 üncü bentte belirtilen risk seviyelerine bağlı kalmak kaydıyla risk analiz yöntemi belirleyip uygulayabilirler. Ancak birimler bilgi ve belgeleri İdare Risk Koordinatörüne gönderirken hesaplama yöntemini de gönderirler.

Risklerin analizi ve önceliklendirilmesi

MADDE 21– (1) Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve Ek-2'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) Risk analizinde, aynı tip riskler bir araya toplanarak risk alma ve kabullenme seviyesinin altındaki riskler kapsam dışı bırakılır. Kapsam dışı bırakılan riskler kayıt altına alınarak gelişimleri izlenir.

(4) 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.

(5) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda İdare Risk Koordinatörüne yazılı bilgi verilir ve İdare Risk Koordinatörünce Rektör'den alınacak onaydan sonra işe başlanır.

Riskler karşısında alınacak kararlar

MADDE 22-(1) Fayda-maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur. Fayda maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı Ek-3'deki Risk Haritası Formuna işlenerek Risk Haritası oluşturulur.

a) Riskin Kontrol Edilmesi: Risklerin etki ve olasılığını azaltmak ve riskin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığı ile riske cevap verme yöntemidir. Bu kontrol faaliyetleri;

1) Yönlendirici kontroller,
2) Önleyici kontroller,
3) Tespit edici kontroller,
4) Düzeltici kontrollerden oluşur.

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: Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile Üniversite riski izlemekle sorumludur. Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

1) Sigorta yöntemi kullanarak,
2)Faaliyetin bir kısmının veya tamamının, uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesi ile,
3) Üniversite tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile 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 sonlandırılsa bile ortadan kalkmayan risklerde için,

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.

Kontrol faaliyetleri

MADDE 23– (1) Risklerin etki ve olasılığını azaltmak için yapılan 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 ve 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/düzeltmeye yönelik kontrollerdir,

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

Artık risk

MADDE 25 – (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.

Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesi ve raporlanması

MADDE 26 – (1) Üniversitenin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için Risk Stratejisi Belgesinin güncel ve maksada yönelik hazırlanması ve izlenmesi zorunludur. Birimler ve idare düzeyinde riskler, Kurulun kararı doğrultusunda yılda en az bir defa gözden geçirilir.

Bilgi ve iletişim

MADDE 27 – (1) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,

b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan bir yapıda olmalıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 28- (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

MADDE 29- (1) Bu Yönergenin kabul edildiği tarihte 24 Aralık 2021 tarih ve 2021/87 sayılı Senato kararı ile kabul edilen Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Risk Yönetimi Yönergesi yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

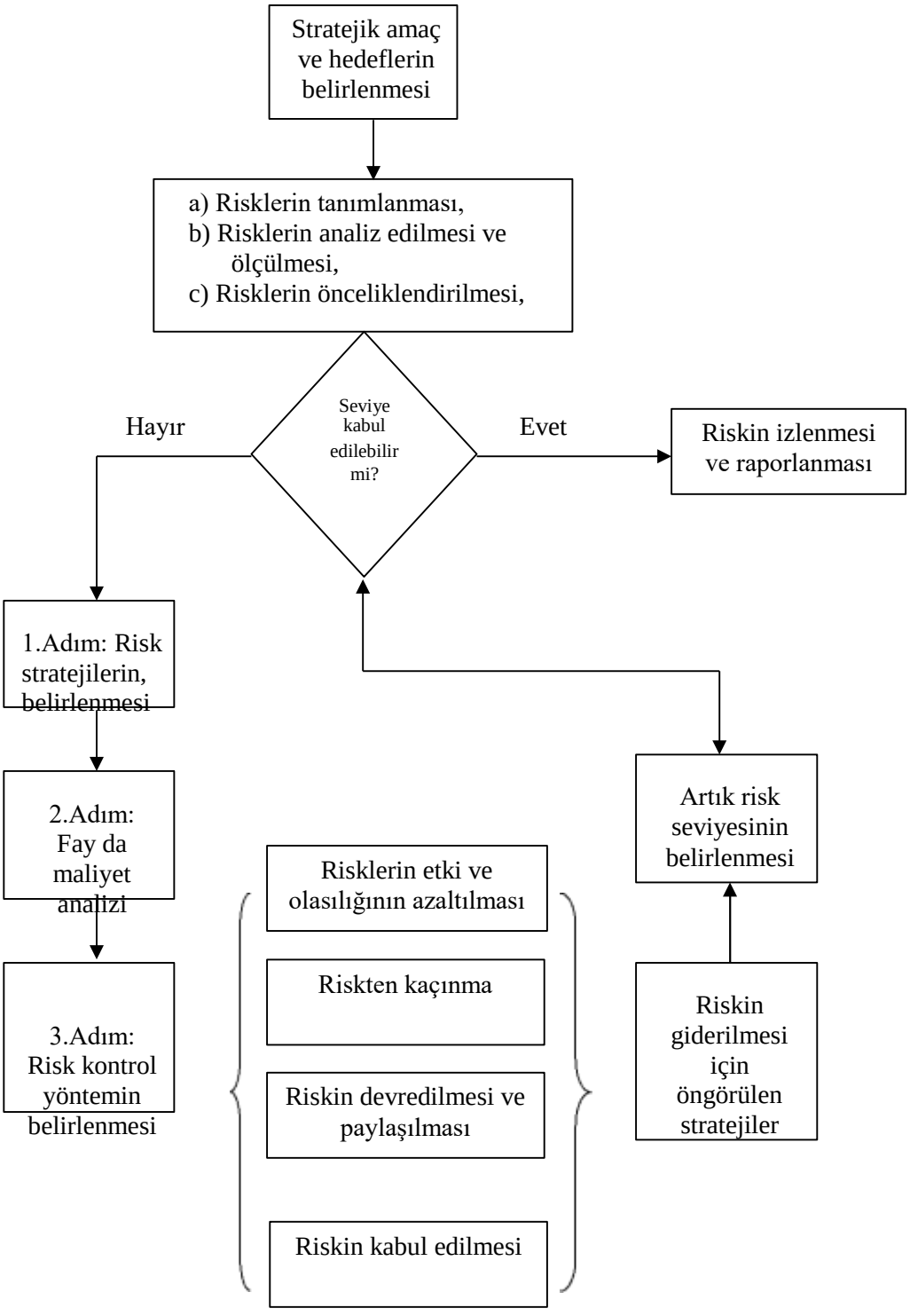
MADDE 30- (1) Bu Yönerge Üniversite Senatosu tarafından kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 31- (1) Bu Yönerge hükümlerini Rektör yürütür.

TABLOLAR

RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI
(TABLO – 1)

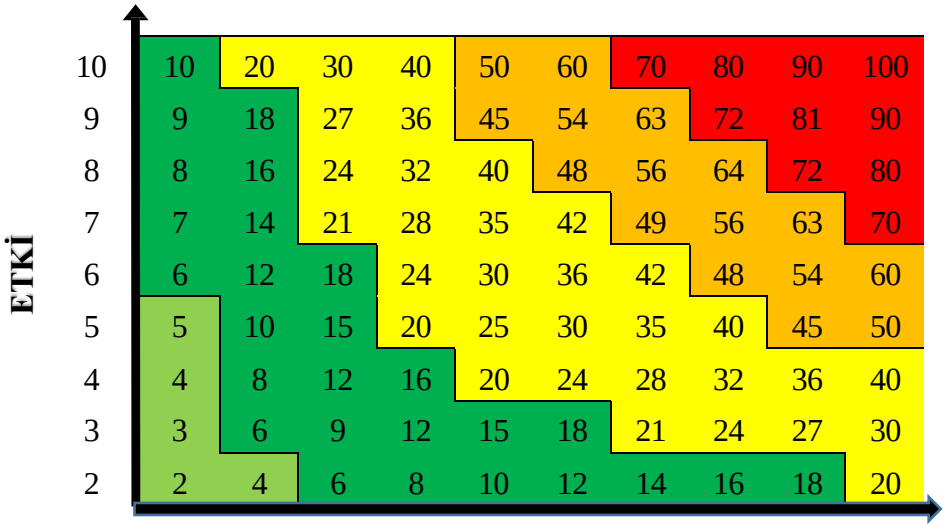


RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU
(TABLO-2)

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler/Süreçler	Mali	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, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	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 riskledir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

ETKİ ve OLASILIK ANALİZİ
(TABLO - 3)

Çok Düşük	1 ile 5 (dâhil) arası,
Düşük	6 ile 18 (dâhil) arası,
Orta	20 ile 42 (dâhil) arası,
Yüksek	45 ile 64 (dâhil) arası,
Çok Yüksek	70 ile 100 (dâhil) arası,



RİSK OYLAMA FORMU (EK-1)

İdare/Birim/Alt Birim : Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi												Tarih: .../.../202..	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Sıra	Referans	Stratejik	Birim/Alt Birim	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk Sebep				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ X OLASILIK

SÜTUNLAR

1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	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.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur
4	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.
5	Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6 7 8	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.
9	Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10 11 12	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.
13	Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur

RİSK KAYIT FORMU (EK-2)

İdare/Birim/Alt Birim: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi **Tarih:** .../.../202

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Riskin Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske Verilecek Cevaplar: Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk Sebep					Örnek				

SÜTUNLAR	
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	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.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	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 idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	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.
8	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
9	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.
10	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.

11	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.
12	Başlangıç Tarihi: Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	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.
14	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.

RİSK HARİTASI (EK-3)

Sıra No	Referans No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Stratejik/Proje/ Faaliyet	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Alma ve Kabullenme	Risk Seviyesi	Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı	**Adı Soyadı**	**Adı Soyadı**	**Adı Soyadı**	**Adı Soyadı**
İmza	**İmza**	**İmza**	**İmza**	**İmza**

Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri: Tespit edilen risklere uygulanacak kontrol mekanizmaları.
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.

KONSOLİDE RİSK RAPORU (EK-4)

İdare : ANKARA MÜZİK VE GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ								Tarih: ../.../20…
Birim :								
Alt Birim :								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi		

Sütunlar	
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	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.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	Birim/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	Tespit Edilen Risk: Belirlenen risk yazılır.
6	Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.

8	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. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	Açıklama: Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

Renkler

	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ (EK-5)

1. Problem nedir?
2. Riske neden olan yanlışlar nelerdir?
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?
16. …….