



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

İzmir/25.11.2014

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönergenin amacı, Dokuz Eylül Üniversitesinin faaliyetleri esnasında ve sonrasında oluşabilecek risklerin giderilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönerge, Dokuz Eylül Üniversitesinin faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, 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 Malî Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliğine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönergede geçen;

a) **Üniversite:** Dokuz Eylül Üniversitesini,

b) **Üst Yönetici:** Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörünü,

c) **Birim:** Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

ç) **Birim Yöneticisi:** Fakültelerde; Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde; Müdürü; Ortak Zorunlu Dersler Bölümünde; Bölüm Başkanını; Uygulama ve Araştırma Hastanesinde; Başhekimini; Rektörlük merkez birimlerinde; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini,

d) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Bir rektör yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcıları ve idare risk koordinatörü olmak üzere en az 7 kişilik ve tek sayıdan oluşacak kurulu,

e) **İdare Risk Koordinatörü:** Üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

f) **Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiyi ya da teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle Birim Risk Koordinatörünün belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisini,

g) **Birim Risk Yönetim Ekibi:** Birim Risk Koordinatörü tarafından oluşturulan en az 3 kişilik ve tek sayıdan oluşacak ekibi,

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

h) **Birim Risk Stratejisi Belgesi:** Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi ile birlikte hazırlanan, birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

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

- i) Doğal Risk:** Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,
- j) İş Süreci:** Belirli bir dizi girdiyi, belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, değer yaratan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zincirini,
- k) İş Süreci Akış Şeması:** Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görselliğini,
- l) Kanun:** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- 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) Fayda:** Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,
- 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, riskleri 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 stratejiler 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) Tehdit:** Üniversiteyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,
- t) Yönerge:** Bu Yönergeyi ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

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) 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.
- i) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

İKİNCİ BÖLÜM Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6- (1) Rektör'ün 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 (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.
- i) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.
- j) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık yapar.
- k) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'ndan ve İç Denetim Birimi Başkanlığı'ndan güvence alır.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

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

- a) Üniversite Risk Stratejisi Belgesini (Ek-9) hazırlayarak/revize ederek her yıl 31 Aralık tarihine kadar Rektör'den olur alır. Bir örneğini 15 (Onbeş) gün içerisinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.
- b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
- d) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder.
- e) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- f) Üniversite Risk Stratejisi Belgesinde öngörülme risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.
- g) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.
- h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca belirlenen sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.
- i) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
- j) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
- k) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.
- l) Üniversite risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahını) gerekli gördüğü hallerde belirler.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8– (1) 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 15 (Onbeş) gün içerisinde Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Altındaki Risklere Ait Konsolide Risk Raporunu (Ek-5) ve Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Üzerindeki Risklere Ait Konsolide Risk Raporunu (Ek-4) hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre sunar. Bu raporlarla 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 İzleme 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 ile Birim Risk Yönetim Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9 – (1) Birim Risk Koordinatörü ile Birim Risk Yönetim Ekibinin Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- a) Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim ekibini belirleyerek, ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.
- b) Birim Risk Yönetim ekibi tarafından hazırlanan (Ek-8) Birim Risk Stratejisi Belgesini onaylar.
- c) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklere yönelik Birim Risk Stratejisi Belgesinin her yıl 31 Ekim tarihine kadar hazırlanmasını sağlayarak bununla birlikte diğer ilgili raporları İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirerek (aylık, 3 aylık gibi) birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne gönderir.
- d) Hazırlanan Üniversite Risk Stratejisi Belgesi ile Birim Risk Stratejisi Belgesi uyarınca çalışanların üzerine düşen görevler konusunda birim çalışanlarını bilgilendirir.
- e) Birim Risk Stratejisi Belgesinin uygulanmasını ve kontrolünü sağlar.
- f) Birim Risk Yönetim Ekibinin toplantılarına başkanlık eder.
- g) Birimin karşılaşılabileceği riskler ile ilgili olarak gerek gördüğü her türlü eylem kararını alır ve uygular.
- h) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik hizmeti sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- i) Birime bağlı ünitelerin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- j) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Birime bağlı ünitelere geri bildirim sağlar.
- k) Birimin risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.
- l) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Altındaki Riskler Tablosu (Ek-6) ile risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerindeki riskler için tekrar edilen risk yönetim süreci sonunda yine risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde kalan riskler için Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Üzerindeki Riskler Tablosunun (Ek-7) doldurulmasını sağlayarak söz konusu tabloları İdare Risk Koordinatörüne gönderir.

m) Birime ait risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde olumsuz sonuçların giderilmesi için maliyet analizlerini yapar.

n) Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

o) 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-1'deki Risk Oylama Formu ile Ek-2'deki Risk Kayıt Formunu ve Ek-3'teki Risk Haritasını düzenler ve İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 10 – (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 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) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür. Aksi durumda ise sekretarya hizmetini Genel Sekreter tarafından belirlenecek olan Genel Sekreter Yardımcısı yürütür.

İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 11 - (1) 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 – (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,

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 Türleri

MADDE 13 – (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

- a) **İç riskler:** Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.
- b) **Dış riskler:** Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 14 – (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 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/Birirlere 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, Risk Yönetimi Süreci

Risk Yönetiminin Hedefleri

MADDE 15 – (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 artırılmasını,
 - d) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,
 - e) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
 - f) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsisinin ve kullanımının teminini,
 - g) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
 - h) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,
 - i) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,
 - j) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,
 - k) Performansın risk odaklı takip edilmesini ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
 - l) Üniversite varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
 - m) Üniversitenin hizmet sunumunda iç ve dış paydaş memnuniyetinin artırılmasını,
- hedefler.

Üniversite/Birim Risk Yönetimi Süreci

MADDE 16 – (1) 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.

(2) 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.

(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 17 – (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-10'da tanımlı sorulara benzer sorular sorularak tanımlanır.

Mevcut Durum Analizi

MADDE 18– (1) Mevcut durum analizi Üniversitenin; vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri, hedefleri, risk alma ve kabullenme seviyesi ve hizmet sunduğu sektörler, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirmesi sırasında işbirliği içerisinde olduğu ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile üniversitenin büyüklüğü, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum dinamik bir süreç olup belirli sürelerde tekrar gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılır.

Risklerin Değerlendirilmesi/Ölçülmesi Etki Olasılık Analizi ve Risk Seviyesinin Belirlenmesi

MADDE 19 – (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 Kriteri Tablosuna (Tablo-2) 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 yanı sıra Ek-1'deki Risk Oylama Formunun doldurulmasını kapsar.

(3) Risk Seviyesi: Etki ve olasılık değerlerinin çarpımının sonucuna göre Tablo-3 deki risk seviyesi bulunur.

Çok düşük risk	: 1 ile 5 (dâhil) arası,
Düşük risk	: 6 ile 19 (dâhil) arası,
Orta risk	: 20 ile 44 (dâhil) arası,
Yüksek risk	: 45 ile 64 (dâhil) arası,
Çok yüksek risk	: 65 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 20- (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. Bu risklere ilişkin gelişmeler yıllık olarak Rektör’e raporlanmak üzere her yıl 15 Ocak’a kadar Ek-6 da yer alan Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Altındaki Riskler Tablosu doldurularak İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

Ayrıca risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerindeki riskler; takvim yılının üçer aylık dönemlerini takip eden ayın 15’ine kadar Rektör’e raporlanmak üzere İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

(4) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin; zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılama 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 başlanılır.

Risk Yönetimi Sırasında Riskler Karşısında Alınacak Kararlar

MADDE 21 - (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 Etki ve Olasılığının Azaltılması: 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: Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile üniversite riski izlemekle sorumludur.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

– Sigorta yöntemi kullanarak,

– Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesi ile,

– Üniversite tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile yapılabilir.

d) 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;

– Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kaldığı durumlarda,

– Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,

– Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan riskler için,

– Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve giderilmesi mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,

– Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,

– Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda uygulanır.

Riskin Etki ve Olasılığının Azaltılması İçin Kontrol Faaliyetleri

MADDE 22 – (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/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

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

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 23 – (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 24 – (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 ve yılsonunda artık riske ilişkin Risk Alma ve Kabullenme Seviyesinin Altındaki Risklere Ait Rapor, Birim Risk Koordinatörü ile Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından düzenlenerek İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

Risk Yönetimi Sürecinin Sürekli İzlenmesi ve Raporlanması

MADDE 25 – (1) Üniversitenin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birimler Ek-8’de yer alan Birim Risk Stratejisi Belgesini güncel ve maksada yönelik hazırlamak ve izlemek zorundadır. Birimlerce riskler 3 (Üç) ayda bir gözden geçirilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 26 – (1) 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 yapıdadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM **Çeşitli ve Son Hükümler**

İş Süreçlerinin Çıkarılması

MADDE 27 - (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı iş süreçlerinin çıkarılmasına ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

(2) Üniversite birimleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinatörlüğünde belirlenecek usul ve esaslara göre iş süreçlerini çıkarmak ve otomasyon sistemine yüklemekle yükümlüdürler.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun Çalışma Esasları

MADDE 28 – (1) Kurul Başkanın çağrısı üzerine en az 5 (beş) üye ile toplanır, kararlar salt çoğunluk ile alınır. Oyların eşitliği halinde Başkanın oyu doğrultusunda karar alınır. Başkan, toplantıya katılamayacağı durumda üyelerden birisini vekil tayin eder.

(2) Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 29 – (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Belirlenmesi

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Birimler bu yönergenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 1 (Bir) ay içerisinde Birim Risk Koordinatörünü ve Birim Risk Yönetim Ekibini belirleyerek üye isimlerini ve iletişim bilgilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirirler.

(2) Birimler tarafından Birim Risk Yönetim Ekibi kurulduktan sonra tespit edilen mevcut riskler 4 (Dört) ay içerisinde, yeni işlere ilişkin riskler ise o iş ile ilgili iş süreç şemalarının oluşturulmasını takiben 2 (İki) ay içerisinde Ek – 6, Ek – 7 ve Ek – 8'de yer alan formata uygun olarak ilgili formlar hazırlanarak İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

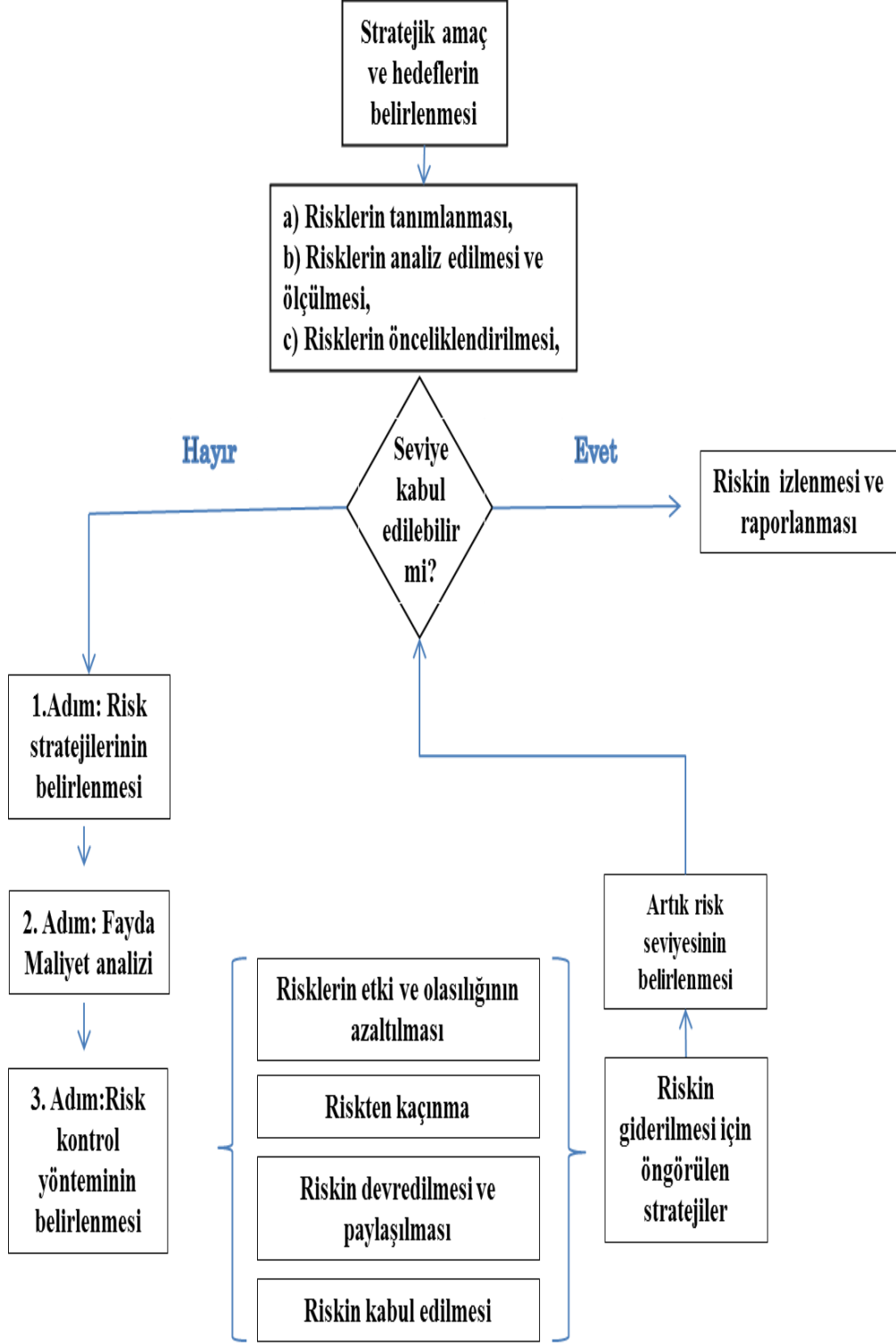
Yürürlük

MADDE 30 – (1) Bu yönerge Üniversite Yönetim Kurulu tarafından kabulü tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 31 – (1) Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

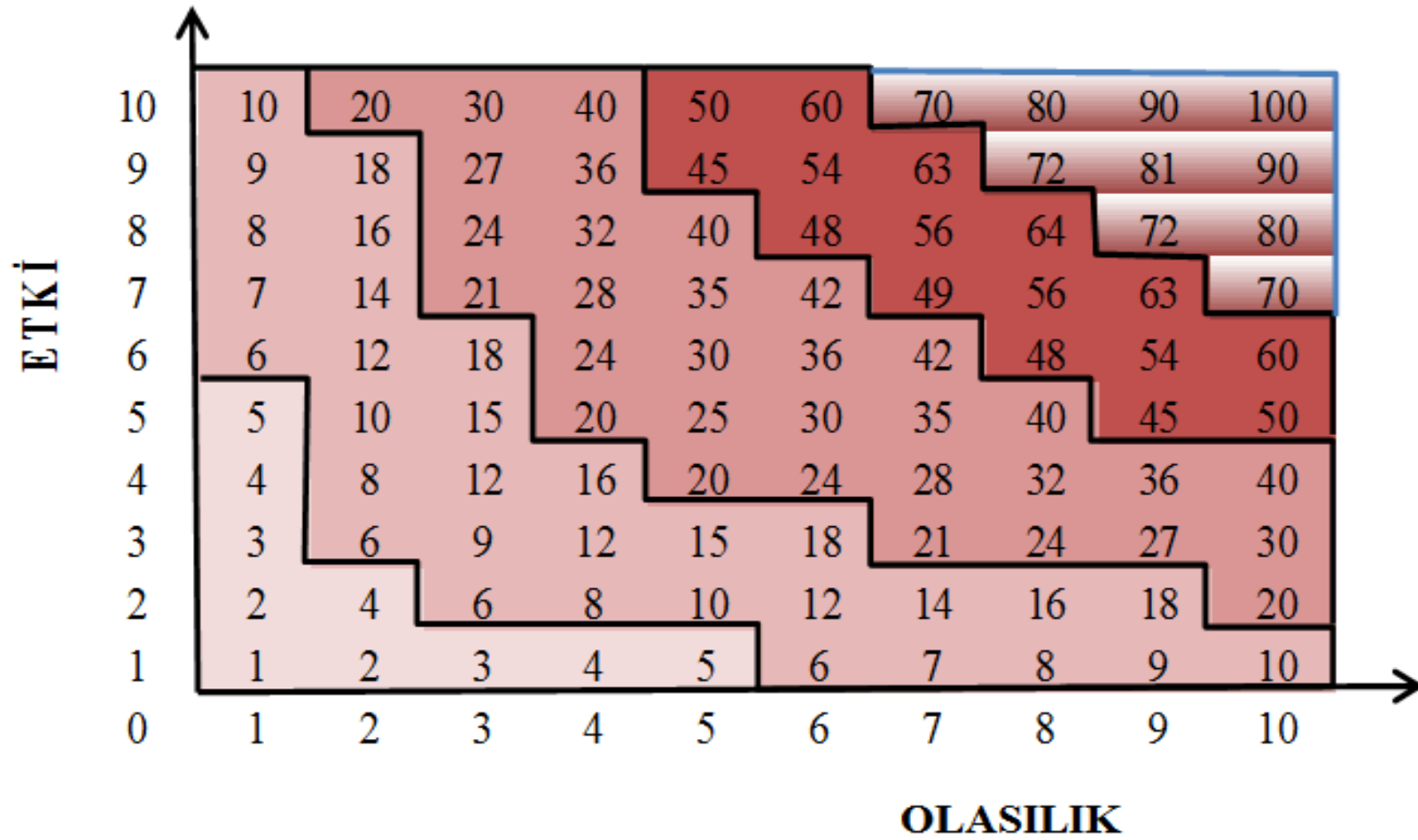
RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI
(TABLO – 1)



RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERİ 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 risklerdir. 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)



RİSK OYLAMA FORMU
(EK-1)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans	Stratejik	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
								(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ X OLASILIK
				Sebep									

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




RİSK KAYIT FORMU
(EK-2)

İdare/Birim/Alt Birim :											Tarih: .../.../2014		
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
				Sebep									

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 tercihinə 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 Düzeyi	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi	Risk Seviyesi	Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri: Tespit edilen risklere uygulanacak kontrol mekanizmaları.

İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.

RİSK ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ÜZERİNDEKİ RİSKLERE AİTKONSOLİDE RİSK RAPORU
(EK-4)

İdare/Birim/Alt Birim :								Tarih: .../.../2014	
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 ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ALTINDAKİ RİSKLERE AİT KONSOLİDE RİSK RAPORU (EK-5)

İdare/Birim/Alt Birim :								Tarih: .../.../2014	
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 ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ALTINDAKİ RİSKLER TABLOSU
(EK-6)**

Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Seviyesi	Risk alma ve kabullenme seviyesi	Açıklama

**Birim Risk Koordinatörü
İmza**

RİSK ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ÜZERİNDEKİ RİSKLER TABLOSU
(EK-7)

Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Seviyesi	Risk alma ve kabullenme seviyesi	Açıklama

Birim Risk Koordinatörü
İmza

BİRİM RİSK STRATEJİSİ BELGESİ
(EK-8)

.../.../201..

Birim Risk No	
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)	

Birim Risk Koordinatörü
İmza

ÜNİVERSİTE RİSK STRATEJİSİ BELGESİ
(EK-9)

.../.../201..

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 Gereklilik (Varsa)	

İdare Risk Koordinatörü
İmza

RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ
(EK-10)

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?