T.C.

ALANYA ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL RİSK YÖNETİM REHBERİ

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

1.1. Amaç

Bu rehberin amacı; Alanya Üniversitesi stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek bütün risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, kontrol edilmesini, risklerin etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirmek ve bu yaklaşımın, üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir risk yönetim stratejisi meydana getirmektir.

1.2. Kapsam

Bu rehber, Üniversitenin karşılaşabileceği her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisinin ortaya konulmasına ilişkin ilkeleri ve bu süreçte yer alacak kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini kapsar.

1.3. Dayanak

Bu rehber, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4. Tanımlar

Bu rehberde geçen;

Alt Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan Alt Birim Yöneticisini,

Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,

Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Fakültelerde Dekan Yardımcısını; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu ve Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısını, Daire Başkanlıklarında Şube Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

Birim Risk Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile birlikte Alt Birim Risk Koordinatörlerinin de temsil edildiği ve Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak en az 3 kişilik ekibi,

Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Başkanını, Daire Başkanlarını, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

Çalışanlar: Üniversite bünyesinde görev yapan akademik ve idari personel ile diğer tüm çalışanları (bursiyerler, geçici görevli çalışanlar, araştırmacılar vb.),

Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan (Örneğin; iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler) riskleri,

Doğal Risk: Riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif yönde etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucunu,

Harcama Yetkilileri: Üniversite bütçesinde kendisine ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan yöneticileri,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üniversite bünyesinde yürütülen İç Kontrol faaliyetlerini izleyen ve yönlendiren Kurulu,

İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan (Örneğin; stratejik faktörler, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler) riskleri,

İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen birini,

İzleme: Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek maksadıyla devamlı olarak yapılan gözlem ve denetlemeyi,

Kalıntı Risk: Riske dair alınan önlemler ve yapılan kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalini,

Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen iç ve dış kaynaklardan meydana gelen oluşumları/durumları,

Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunun, risklerle ne şekilde mücadele edildiğinin ve elde edilen sonuçların belgelendirilmesini,

Risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,

Risk Belirleme: Risklerin; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin oluşabileceğini tanımlama sürecini,

Risklere Cevap Verme: Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanmasını, muhtemel tehditlerin azaltılmasını ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesini,
Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılığı, etkisi, sonucu ve önceliklendirilmesini belirleme yöntemini,

Risk Derecelendirme: Risklerin, sahip oldukları olasılık, etki ve muhtemel sonuçlarına göre sınıflandırılmasını,

Risk İştahı: Üniversitenin amaç ve hedeflerini yerine getirirken, gerçekleşmesi hâlinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği en yüksek risk seviyesini,

Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu: Üniversite bünyesinde uygulanmakta olan Stratejik Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik risklerin tespit edilmesi; risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması, izlenmesi ve yönlendirilmesine yönelik süreçleri yürüten, İdare Risk Koordinatörü Başkanlığında Üst Yönetici tarafından oluşturulan Komisyonu,

Risk Kontrolü: Üniversiteyi etkileyen risklerin zararlarını azaltmaya yarayan her türlü süreç, plan, kaynak, uygulama ve eylemler bütününü,

Risk Kütüğü: Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listeyi,

Risk Yönetimi Planı: Risk yönetimine ilişkin, Üniversite yönetiminin uygulayacağı bütün

tasarı ve yönlendirmeleri içeren raporlar bütününü,

Risk Yönetimi Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verme yöntemleri, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasını,

Üniversite: Alanya Üniversitesi,

Üst Yönetici: Alanya Üniversitesi Rektörünü ifade eder.

1.5. Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

a) Üniversitenin idari yönetimi ve eğitimle ilgili faaliyetlerinin aksamasına sebep olacak, akademik ve idari personelin performansını düşürecek, sürdürülen projeleri başarısızlıkla sonuçlandıracak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorunlar yaratacak, Üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, bütçede mali kayıplar oluşturacak ve çevre kirliliklerine neden olacak bütün iş ve olaylar risk olarak tanımlanır.
b) Tespit edilen riskler, olasılıklarına ve muhtemel etkilerine göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı önlemler alınır, çözümler üretilir.
c) Olasılığı yüksek bulunan ve etkisinin fazla olacağı belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar Üst Yöneticiye raporlanır.
d) Her birim, birim çalışanlarının katılımı ile kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.
e) Üst yönetici, risk yönetim faaliyetlerinin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.
f) Risk yönetimi süreci, Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir ve çalışmaların diğer mevzuatla çelişmemesi sağlanır.
g) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklerin sebep ve sonuçları belgelenip risk için hazırlanan planlar güncellenir.
h) Üniversite, risk yönetimini daha işler bir hâle getirmek için iç ve dış paydaşlardan fikir talebinde bulunabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

2.1. Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu

Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda üç yılda bir stratejilerin belirlenmesini sağlar. Bu stratejilerin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini hazırlayarak İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
b) Risk Strateji Belgesinde belirtilen ve risk yönetimi için gerekli olan yapıları oluşturarak bu yapıların görev ve sorumluluklarını açıkça belirler.
c) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
d) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
e) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulması, politikalarının belirlenmesi, ortak yönetilmesi gereken risklerin koordine edilmesine ilişkin faaliyetleri yürütür.
f) Risk yönetimi konusunda Üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin süreçleri ve sonuçları değerlendirir ve iyi uygulama örneklerini tespit ederek bunların yaygınlaştırılmasını destekler.
g) Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk yönetim uygulamaları sonucunda ulaşılan durumu değerlendirir; bu konuyla ilgili bilgileri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor eder.

2.2. İdare Risk Koordinatörü

İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
b) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
c) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlama konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
e) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte, izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.

2.3. Birim Risk Koordinatörü

Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve konunun paydaşlarına rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetler ile eşleştirir ve faaliyet riskleriyle ilgili önemli konuların ele alınmasını sağlar.

b) Belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları yıllık periyotlarda gözden geçirir ve sonuçları birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

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

d) Yıllık olarak daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.

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

f) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.

g) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

2.4. Alt Birim Risk Koordinatörü

Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, bu risklere cevap verilmesi, söz konusu risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
b) Üniversitenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, puanı değişen riskleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
c) Birim Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.

2.5. Çalışanlar

Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
b) Görev alanındaki riskleri, Üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediğini Alt Birim Risk Koordinatörüne, Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne bildirir ve bu konudaki kanıtları ilgililere sunar.

2.6. İç Denetim Birimi

İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda değerlendirmeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde birimlere rehberlik ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

2.7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:

İdare Risk Koordinatörü ile Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun sekretarya hizmetlerini yürütür.

2.8. Harcama Yetkilileri/Birim Yöneticisi

Harcama Yetkilileri/Birim Yöneticisinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Nitelikli personelini kurumsal risk yönetimi için oluşturulan komisyonlarda, alt çalışma ekiplerinde ve çalıştaylarda görevlendirir.
b) Görevlendirilen personelin yapılacak çalışmalara yeterli zaman ayırması ve aktif katılım göstermesi için gerekli tedbirleri alır.
c) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.
d) Riskleri sürekli izler, risklerde bir değişiklik olması veya yeni bir risk oluşması durumunda Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.
e) İzleme sonuçlarını belirlenen periyotlarda Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna raporlar.
f) Risk kayıt ve takip formunun güncellenmesine katkı sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

3.1. Risklerin Belirlenmesi

Risk belirleme sürecinin temel amacı; Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak, var olan tehditleri, istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri içerecek kapsamlı bir risk haritası çıkarmaktır.

Risklerin belirlenmesi konusunda Üniversitenin takip ettiği aşamalar aşağıdaki gibidir:

a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde; süreçler, alt süreçler ve iş akışları kapsamında tespit edilir.
b) İş akışları kapsamındaki riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.
c) İş akışları kapsamında risk belirleme çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk belirleme aşamasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler; alt süreçte görev alan

personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte, sürece ilişkin riskler ise; ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve raporlanır.

d) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesi göz önünde bulundurulur.

e) Risklerin belirlenmesi sürecinde; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, görüşmeler, soru çizelgeleri, beyin fırtınası, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylemsel planlar, akademik ve idari personelin geri bildirimleri, SWOT (Strengths-Güçlü yönler, Weaknesses-Zayıf yönler, Oppurtunities-Fırsatlar ve Threats-Tehditler) ve PESTLE (Political-Politik, Economic-Ekonomik, Social-Sosyal, Technological- Teknolojik, Legal-Yasal ve Environmental-Çevresel) analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir veya birkaçı kullanılır.

f) Risk belirleme çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, eğitim öğretim kalitesinin artırılması, etik kurallar, iş sürekliliği ve güvenliği, yerel, toplumsal ve küresel ilişkiler, yönetsel kararlar, kampüs güvenliği, mevzuata uyum, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.

g) Risk belirleme sürecinde; amaca uygun, sahip olunan en güncel bilgiler kullanılır ve bu bilgiler belgelendirilir.

h) Risk türlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için kapsayıcılığı yüksek risk çeşitlerini içeren risk türleri tablosu kullanılır.

i) Risk belirlenirken herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.

j) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmeye yönelik, geri bildirimlerden yararlanılır.

k) Risk belirleme çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt altına alınır.

3.2. Risk Evreninin (Risk Faktörlerinin) Tespit Edilmesi

Riskler; Stratejik, İktisadi, Yasal, İtibar ve Saygınlık, Beşeri, Çevresel, Politik, Teknik Faktörler ve Operasyonel Faktörler olmak üzere dokuz kategoriye ayrılmıştır.

Risk Evreninin (Risk Faktörlerinin) Tespit Edilmesi	
Stratejik Faktörler	• Süreç yönetimindeki aksaklıklar • Yönetim birimlerindeki koordinasyon yetersizliği • Üst düzey yönetimin aldığı kararlardaki yanlışlıklar • Yönetimi düzenleyen mevzuattaki eksiklikler • İnsan kaynaklarını yönetmedeki eksiklik ve aksaklıklar • Yetersiz güvenlik yönetim sistemi • Yetersiz acil durum yönetimi • Fikrî mülkiyetin korunamaması • Raporların zamanında tamamlanamaması • Teknolojik gelişmeleri takip etmede yetersizlik • Yatırımların ihtiyaçlara uygun olarak planlanamaması • Verileri kontrol etme ve kullanmadaki yetersizlikler • Kurum kültürünün yerleşmemiş olması • Kaynak yetersizlikleri • İletişim kopuklukları • Çalışanların sömürülmesi • Taşınmazlarda oluşan yıpranma ve hasarlar • Yeniliklere karşı direnç • Dolandırıcılık, hırsızlık ve yolsuzluk • Görevi kötüye kullanma
İktisadi Faktörler	• Yetersiz ekonomik öngörü • Yüksek enflasyon • Döner sermayenin yetersizliği • Projelere kaynak sağlayamama • Verilen hizmetin karşılığının alınamaması • Bütçeleme ve performans yetersizliği • Piyasadaki hareketlerin getirdiği olumsuzluklar
Yasal Faktörler	• Kanunlardaki beklenmedik değişiklikler • Vergi sistemindeki değişiklikler • Düzenleyici hükümlere riayet etmeme • Yasalara ve diğer mevzuata uymadaki başarısızlıklar • Kurum aleyhine açılan davalar
İtibar ve Saygınlık	• Medyadaki olumsuz haberler • Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar

	• İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme • Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi • Kuruma ait mülkiyetlerin iyi korunamaması • İtibar kaybı • Kuruma ilişkin olumsuz algı
Beşerî Faktörler	• Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması • Çalışanların, yeterliliklerine göre istihdam edilmemesi • Çalışanların görev ve sorumluluk almaktan kaçınması • Çalışanlar arasında hiyerarşik yapıya özen gösterilmemesi • Çalışanların performans düşüklüğü • Çalışanların kurum kültürünü benimsememesi • Çalışanlar arasındaki iletişim kopuklukları • Çalışanların fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalması
Çevresel Faktörler	• Doğal afetler • Hava kirliliği • Radyasyon • Salgın hastalıklar • Olumsuz hava koşulları
Politik Faktörler	• Hükûmet politikalarındaki olumsuz değişiklikler • İç savaş ve sivil itaatsizlik • Olumsuz kamuoyu eğilimleri
Teknik Faktörler	• Elverişsiz teknik tasarımlar • Ekipmanların periyodik bakımlarındaki yetersizlik • Bilgi güvenliğinin sağlanamaması • Teknik personel sayısı ve kapasitesindeki yetersizlikler • Alt yapının teknolojinin gerisinde kalması • Teknik altyapı yetersizliği • Yetersiz iklimlendirme (ısınma, havalandırma, soğutma vb.) • Fiziki alan yetersizlikleri (derslik, laboratuvar vb.)
Operasyonel Faktörler	• Paydaşların beklentilerini karşılayamama • Personel sayısı ve niteliğindeki yetersizlik

3.3. Risklerin Değerlendirilmesi

Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi hâlinde Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir. Üniversitemizin risk iştahı kapsamında belirlenen kıstaslar kullanılarak ölçeklendirilen Risk Etki Değerlendirme ve Risk Olasılık Değerlendirme Tabloları ile (EK-3 ve EK-4) risklerin olasılık ve etki değerleri belirlenmektedir.

Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve risk, 1 ile 5 arasında puanlanarak (1 çok düşük, 2 düşük, 3 orta, 4 yüksek ve 5 çok yüksek) önceliklendirilir.

Riskin Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 5 arasında puanlanarak (1 çok düşük, 2 düşük, 3 orta, 4 yüksek ve 5 çok yüksek) risk derecelendirilir.

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

3.4. Risklerin Matrisi

Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi EK-5'te yer almaktadır.

Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; çok düşük (açık yeşil), düşük (yeşil), orta (sarı), yüksek (kırmızı) ve çok yüksek (koyu kırmızı) olmak üzere beş derecede değerlendirilir. Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Risklere Cevap Verme ve Risk Kontrol Yöntemleri

4.1. Risklere Cevap Verme

Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşabileceği belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir (EK-6).

Risklere cevap vermede kullanılan yöntemler:

Riski Kabul Etmek:

Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz. Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır. Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

Riskten Kaçınmak:

Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olma olasılığı bulunmaktadır. Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir. İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

Riski Paylaşmak:

Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesidir. Bunun iyi bir örneği, altyapı yönetimi hizmetinin dış kaynaklardan temin edilmesidir. Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkânına sahip olması sayesinde azaltır.

Riski Kontrol Etmek/Azaltmak:

Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesidir. Kalıntı riski kabul etmeyi de içerir. Riski kabul etmek, riskten kaçınmak, riski paylaşmak gibi yöntemlerin uygulanamadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacına yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

4.2. Risk Kontrol Yöntemleri

Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

a) *Önleyici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin ortaya çıkmasını önlemek amacıyla yapılan kontrol ve eylemleri içerir. Bir riskin beklenmedik bir sonuca ulaşma olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanma ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak idare tarafından temin edilen taşınırların kullanıcısı personele zimmetlenerek kaybolma veya bozulma riskinin en aza indirilmesi gösterilebilir.

b) *Düzeltici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı, risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak idare tarafından temin edilen taşınırların kullanıcısı personel tarafından düzensiz kullanımı sonucunda ortaya çıkan zararın söz konusu personele rücu edilerek tazmin ettirilmesi gösterilebilir.

c) *Yönlendirici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin oluşması durumunda alınması gereken önlemlerin belirlenerek tasarlanmasını içerir. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak idare tarafından temin edilen taşınırların eksik çıkması veya kaybolması hâlinde yapılacak işlemlere ilişkin süreçlerin tasarlanmasıdır.

d) *Tespit Edici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, daha önceden tespit edilen riskin hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin en iyi uygulama şekli riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak zimmetlenen taşınırların kaybolması sonucunda taşınır kontrol yetkililerince söz konusu taşınırların kaybolma gerekçelerinin raporlanması gösterilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

5.1. Bilgi ve İletişim Süreci

Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir evrede değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Üniversite yönetiminin bir bütün hâlinde hareket etmesine zemin hazırlayacak olup; takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geri bildirimler elde edilmesini

sağlayacaktır. İletişim sürecine; Bakanlıklar, Sayıştay, YÖK, Üniversitelerarası Kurul, ÖSYM, Valilikler, Belediyeler, yerel ve ulusal medya gibi dış paydaşlar da dâhil edilmelidir.

Bilgi ve iletişim sürecinde Üniversite yönetiminin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

a) Üniversitenin tüm akademik ve idari süreçlerinde görevli iç kontrol koordinasyon grubu oluşabilecek riskler için her aşamada birimler ile yazılı ve sözlü iletişimde olup, ayrıca risk ile mücadelede birimlerin birbiriyle bilgi alışverişinde bulunmasını sağlar.
b) Bir birim, kendisini ilgilendiren yeni bir risk ile karşılaştığında, bu risk için uygun bir kontrol yöntemi seçip riski kontrol altına aldığında, edindiği deneyimleri Üniversite yönetimi ile paylaşır.
c) Birim risk koordinatörlüğünde görevli personel risk yönetim sürecinde kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirdikten sonra, geri bildirimlerini Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonuna iletir.

Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, İç Kontrol Yönergesi kapsamında Üniversite harcama birimlerine ait risk yönetiminde kullanılacak formların yanı sıra misyon-vizyon formu, organizasyon şeması, personel listesi, görev tanımları formu, iş tanıtım formu, sorumlu tanıtım formu, iş süreçleri, iş akış şemaları, istatistik tabloları, birim faaliyet raporu ve hassas görevler listesi olmak üzere düzenlenecek formlarla, oluşturulacak web sitesi/yazılım üzerinden yapılacaktır.

5.2. İzleme ve Raporlama Süreci

5.2.1. İzleme Süreci

Risk Yönetimi sürecinin etkili işleyebilmesi için izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen iç ve dış olaylara göre güncellenmesi önemlidir. İzleme faaliyetinin temel amacı; Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin hâlâ tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ve etkisinin değişip değişmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir. İzleme faaliyeti ayrıca, Risk Yönetiminin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirilmesini ve Üniversite yönetiminin, başarıları ve başarısızlıkları analiz ederek gerekli bilgileri elde etmesini ve tecrübeler kazanmasını sağlar. İzleme sürecinde şu soruların dikkate alınması yararlı olacaktır:

a) Riskler, Üniversiteyi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?
b) Risklerin olasılıklarını ve etkilerini değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?

c) Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?
d) Risk için uygulanan kontroller yararlı oldu mu?
e) Risklerin meydana gelme olasılığında ne tür bir değişme var?
f) Riskin etkisi artıyorsa, hangi ilave kontrollere ihtiyaç var?
g) Riskin etkisi azalıyorsa, kontrollerde hafifletilme yapılabilir mi?

5.2.2. Raporlama Süreci

Üniversitenin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneriler ve kontrol süreçleri tablo halinde yıllık risk değerlendirme raporuna eklenir. Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

a) Birimlerde görev yapan çalışanlar, görev sorumluluk alanlarına giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
b) Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri, kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
c) Birim Risk Koordinatörü bir yıllık dönem için alınan risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
d) İdare Risk Koordinatörü Başkanlığında Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar. Komisyon bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve bunlarla ilgili kendi değerlendirmelerini İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye raporlar.
e) Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu, risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek kurumsal iç kontrol sistemi değerlendirme süreci kapsamında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
f) İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususundaki değerlendirmelerini Üst Yöneticiye raporlar.

EKLER:

EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması

EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK-3 Risk Etki Değerlendirme Skalası

EK-4 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

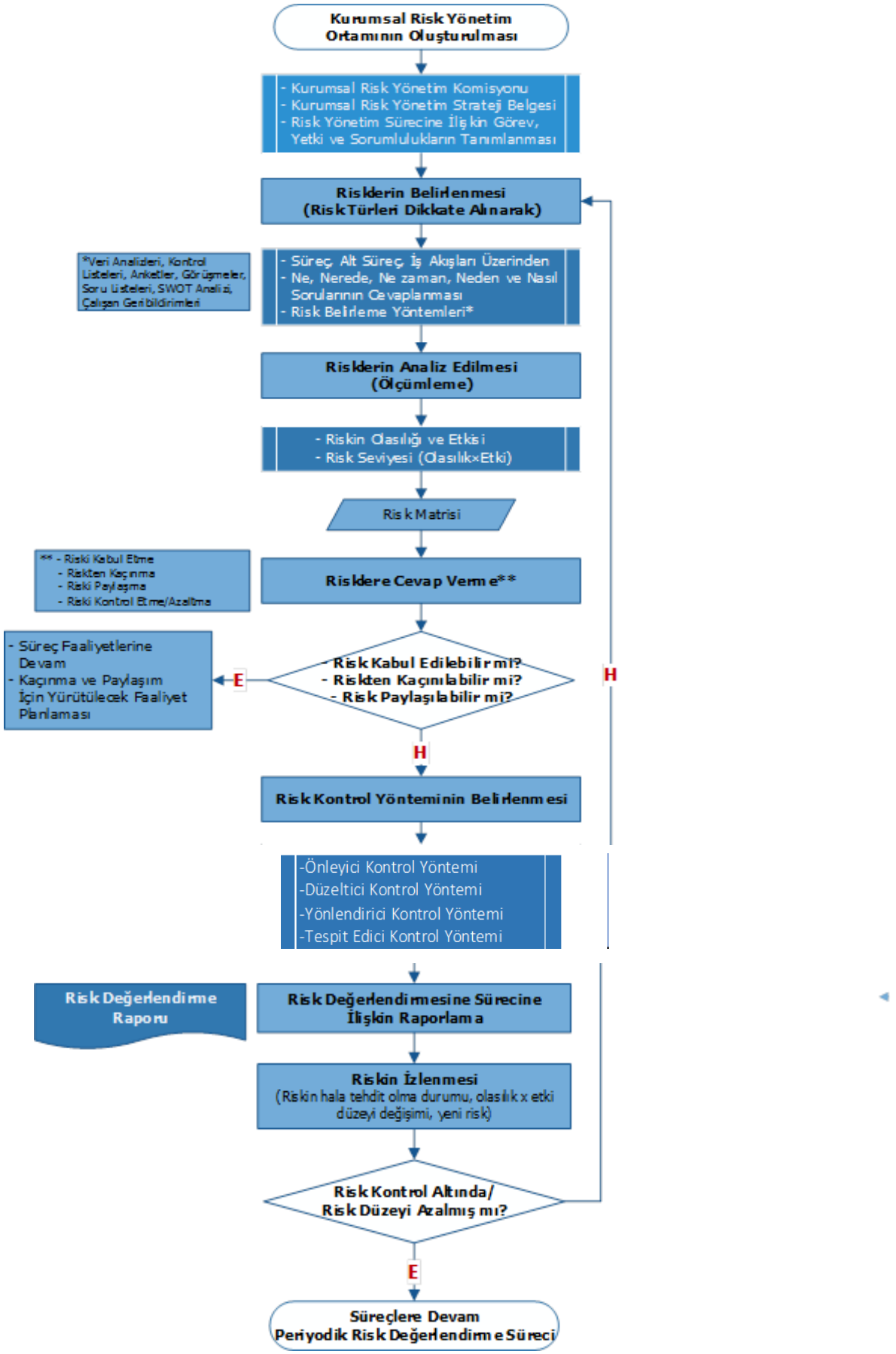
EK-5 Risk Matrisi

EK-6 Risk Cevap Matrisi

EK-7 Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu

EK-8 Risk İştahı Tablosu

EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması



EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

	Sorular
1	Misyon, Vizyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
2	Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanılan en büyük engel nedir?
3	Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?
4	Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?
5	Geçmiş dönemlerde yüksek personel değişim oranı oldu mu?
6	İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?
7	Usul ve süreçler yazılı belge hâline getiriliyor mu?
8	Diğer birimler benzer amaç ve hedeflerde başarısızlığa uğradı mı?
9	Bilişim sisteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?
10	Yeni görevler üstleniliyor mu? Yeniden yapılanmaya gidildi mi?
11	İş süreçlerinde genel bir aksama olursa acil eylem planı mevcut mu?
12	Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?
13	Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?
14	Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?
15	Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?
16	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?
17	Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
18	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
19	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
20	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?

EK-3 Risk Etki Değerlendirme Tablosu

Etki Seviyesi	Etki Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Ciddi	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
4	Ciddi	Kurumun amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
3	Orta	Kurumun amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
2	Düşük	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.
1	Çok Düşük	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla Gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.

EK-4 Risk Olasılık Değerlendirme Tablosu

Olasılık Seviyesi	Olasılık Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek (Neredeyse Kesin)	Amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlar.
4	Yüksek (Yüksek Olasılık)	Amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlar.
3	Orta (Olası)	Amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar
2	Düşük (Zayıf Olasılık)	Amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay ve durumlar.
1	Çok Düşük (İhtimal Dışı)	Amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar.

EK-5 Risk Matrisi

	OLASILIK				
ETKİ	**1** Çok Düşük	**2** Düşük	**3** Orta	**4** Yüksek	**5** Çok Yüksek
5 Çok Yüksek	**5** Katlanılabilir	**10** Orta	**15** Önemli	**20** Önemli	**25** Katlanılamaz
4 Yüksek	**4** Katlanılabilir	**8** Orta	**12** Orta	**16** Önemli	**20** Önemli
3 Orta	**3** Katlanılabilir	**6** Katlanılabilir	**9** Orta	**12** Orta	**15** Önemli
2 Düşük	**2** Katlanılabilir	**4** Katlanılabilir	**6** Katlanılabilir	**8** Orta	**10** Orta
1 Çok Düşük	**1** Önemsiz	**2** Katlanılabilir	**3** Katlanılabilir	**4** Katlanılabilir	**5** Katlanılabilir

Önemsiz Risk
Katlanılabilir Risk
Orta Risk
Önemli Risk
Katlanılamaz Risk

EK-6 Risk Cevap Matris

Risk Seviyesi	AÇIKLAMA
Katlanılamaz Risk (25 Puan)	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar işe başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenir.
Önemli Risk (15, 16, 20 Puan)	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar faaliyete başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Risk, faaliyetin devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve önlemler sonucunda faaliyetin devamına karar verilmelidir.
Orta Risk (8, 9, 10, 12 Puan)	Belirlenen riskleri düşürmek için kontrol faaliyetlerine başlanmalıdır. Riski azaltmaya yönelik alınacak tedbirleri içeren kontrol yöntemlerine cevap zaman alabilir.
Katlanılabilir Risk (2, 3, 4, 5, 6 Puan)	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ek kontrol faaliyetlerine İhtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve denetlenmelidir.
Önemsiz Risk (1 Puan)	Belirlenen riski ortadan kaldırmaya yönelik kontrol faaliyeti planlamaya ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek olmayabilir.

EK-7 Risk Değerlendirme ve İzleme Tablosu

AİT OLDUĞU BİRİM/ALT BİRİM/SÜREÇ																									
				RİSKİN			RİSK CEVABI				RİSKİN KONTROLÜ							RİSKİN				RİSKİN DURUMU		
RİSK TÜRÜ	RİSK KAYNAĞI	İLİŞKİLİ OLDUĞU STRATEJİK HEDEF	TESPİT EDİLEN RİSK VE SEBEBİ	ETKİSİ	OLASILIĞI	PUANI	Kabul Edilebilir	Kaçınılabilir	Paylaşılabilir	Kontrol Edilebilir	Önleyici Kontrol	Düzeltici Kontrol	Yönlendirici Kontrol	Tespit Edici Kontrol	RİSKİN SAHİBİ	YENİDEN DEĞERLENDİRME TARİHİ	ETKİSİ	OLASILIĞI	PUANI	Kontrol Altında	Ek Kontrol İhtiyacı	AÇIKLAMALAR
FİNANSAL	İÇ RİSK		**Risk:** Zarar oluşması **Sebebi:** Yetersiz piyasa araştırması İhtiyaç dışı satın alma kararı Teslim alma öncesi ödeme yapma	4	2	8				▲	Fiyat araştırma komisyonu 3 ayrı firmadan az olmamak üzere fiyat tespiti için teklif alır. Komisyon daha önce gerçekleştirilmiş daha önceki aynı veya benzer alımlarla karşılaştırarak maliyet tespiti yapar. Piyasa Fiyat Araştırma Tutanağı düzenlenir ve komisyon üyeleri tarafından imzalanır.	İhtiyaç talebinin Taşınır İstek Belgesi ile alınması. Taşınır Kayıt ve Taşınır Kontrol Yetkilisi tarafından talep edilen taşınırlara ilişkin rutin stok kontrolleri yapılması		Harcama Yetkilisi tarafından "Muayene ve Kabul Komisyonu" oluşturulması. Komisyon tarafından Harcama Talimatında belirtilen malın ölçülerek ve sayılarak teslim alınması, tutanak altına alınarak imzalanması.	**Şube Müdürü**	../../....	2	1	2	+		
				2	2	4																		
				5	3	15																		
				5	5	25																		
				1	1	1																		

EK-8 Risk İştahı Tablosu

	Çok Düşük	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Kurumsal Yapı					
Araştırma Hizmetlerinin Sürdürülmesi ve İyileştirilmesi					
Eğitim Hizmetlerinin Kalitesi					
Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi					
Toplumsal Hizmetlerin Kalitesi					
Yönetim Kararları					
Yasal Faktörler					
Operasyonel Faktörler					
Bilgi Güvenliğinin Sağlanamaması					
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi					
Bütçe Yönetimi					
İtibar ve Genel Algı					
Araştırma Desteklerinin Artırılması					
Uluslararası İş birliği Olanakları					