

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç ve kapsam

MADDE 1 – (1) Bu Yönergenin amacı, üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri ile süreç ve faaliyet hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, öncelik sırasına konulması, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

(2) Bu Yönerge, Üniversitenin kurumsal risk yönetim sürecini kapsar.

Dayanak

MADDE 2 – (1) Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 3 – (1) Bu Yönergede geçen;

- a) Alt Birim: Akademik ve idari birimlere bağlı alt birimleri,
- b) Belge: Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesini,
- c) Birim: Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,
- ç) Birim Risk Koordinatörü: Akademik ve idari birimlerdeki kalite birim temsilcisini,
- d) Çalışanlar: Üniversitenin tüm personellerini,
- e) Dış riskler: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşebilecek olay ve durumlar sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri,
- f) Erken Uyarı Göstergeleri: Riskin farkında olunması, önlem alınması ve takip edilmesi için erken uyarı sağlayan göstergeleri,
- g) Etki Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuca ilişkin puanı,
- ğ) İç Denetçi: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinin İç Denetim Biriminde görevli İç Denetçileri,
- h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: İlgili Rektör Yardımcısı, İdare Risk Koordinatörü ile Rektör tarafından görevlendirilen üç üyenin katılımı ile oluşan beş kişilik kurulu,
- ı) İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu: Her yıl mayıs ayı sonuna kadar hazırlanan, iç kontrol sisteminin değerlendirildiği raporu,
- i) İç Riskler: Üniversite tarafından kontrol edilebilecek olay ve durumlar sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri,
- j) İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen akademik veya idari kadroda yer alan bir personeli,
- k) Kanun: 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- l) Olasılık Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığını ifade eden puanı,
- m) Risk: Amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz etkileyebileceği varsayılan olay veya durumları,
- n) Risk Konsolide Raporu: İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporunun içeriğinde yer alan risk değerlendirme sürecine ilişkin bölümü,
- o) Risk Önem Derecesi Matrisi: Risklerin önem derecelerine göre sınıflandırıldığı tabloyu,
- ö) Risk Önleme Faaliyetleri: Risklerin olumsuz etkilerini azaltmak üzere alınacak önlemler ile ortaya çıkaracağı fırsatlardan yararlanmak üzere yürütülecek faaliyetleri,
- p) Risk Sorumlusu: Risk ile doğrudan ilgili olan, riski gözlemleyen, eğer risk ciddi ise tedbirleri alan ve/veya üst yönetime ileten kişiyi ifade eder. Bu kişi fakültelerde dekanlar; enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezlerinde müdürler; rektörlüğe bağlı bölüm başkanlıklarında bölüm başkanları, koordinatörlüklerde koordinatörler; idari alanda genel sekreter ve bağlı daire başkanları,
- r) Risk yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde üniversitenin amaç ve hedeflerine

ulaşılmasını olumsuz etkileyebileceği varsayılan olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve uygun tepkilerin verilmesi ile raporlanmasını,

s) Stratejik Risk: Üniversitenin stratejik planıyla ortaya konan hedeflerini etkileyeceği düşünülen riskleri,

ş) Toplam Ham Risk Puanı: Olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puanı,

t) Toplam Kalıntı Risk Puanı: İç denetim sonucunda belirlenen olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puanı,

u) Üniversite: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesini,

ü) Üst Yönetici: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörünü, ifade eder.

İlkeler

MADDE 4 – (1) Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

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

b) Riskler, stratejik amaç ve hedefler, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

c) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

ç) Risk yönetimi hesap verilebilir ve güvenilir olmalıdır.

d) Risk yönetimi sürecinin, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi gerekir.

e) Risk yönetim süreci üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte uygulanır.

f) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

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

ğ) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

h) Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlık aşamasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayan, amaç ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi ile sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.

ı) Risk yönetimi süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst Yönetici

MADDE 5 – (1) Üst Yöneticinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak,

b) Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirlemek,

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdari Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlamak,

ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamak,

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

e) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığını sağlamak,

f) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak,

g) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmek.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 6 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Üniversitenin Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesini hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunmak,
- b) Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirlemek,
- c) Risklerin, Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetmek,
- ç) Yönetilmesi gereken ortak riskler ile bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirmek,
- d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- e) Her yılın mart ayı sonuna kadar Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirmek,
- f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemek,
- g) Risk yönetimiyle ilgili birimlerin eğitim ihtiyaçlarını koordine etmek,
- ğ) Üniversitenin Stratejik risklerini belirlemek.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 7 – (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırmak,
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Üniversitenin Konsolide Risk Raporunu” (Ek-6) hazırlamak; bu raporu mart ayı sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşlerini alarak Üst Yöneticiye sunmak,
- c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörü ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşmek ve bunların idare içerisinde koordinasyonunu sağlamak,
- ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlamak,
- d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamak ve kurumun risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almak.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 8 – (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini sağlamak,
- b) Yıl içerisinde belirlenen riskleri gözden geçirip şubat ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlamak,
- c) Belirlenmiş veya ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri İdare Risk Koordinatörüne sunmak,
- ç) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri doğrultusunda ilgili birimlere geri bildirim sağlamak,
- d) Birimin risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve ilgililere bildirmek.

Çalışanlar

MADDE 9 – (1) Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskler ile ilgili yapılan çalışmalara doğrudan katkıda bulunmak,
- b) Görev alanındaki riskler ile ilgili, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde çalışmalar yapmak,
- c) Görev alanındaki mevcut riskler ile ilgili gerekli bilgileri Birim Risk Koordinatörüne vermek.

İç denetçi

MADDE 10 – (1) İç Denetçinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğinin incelemek ve Üst Yöneticiye raporlamak,

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 11– (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a) İdare Risk Koordinatörü adına risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında Risk Konsolide Raporunu nisan ayı sonuna kadar hazırlamak,
- b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermek,
- c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetim Süreci

Risk yönetiminin hedefleri

MADDE 12 – (1) Risk yönetiminin hedefleri şunlardır:

- a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını sağlamak,
- b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini sağlamak,
- c) Üniversite çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını sağlamak,
- ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek,
- d) Bir olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin hayata geçirilmesini sağlamak,
- e) Kaynakların etkili, ekonomik, verimli kullanılmasını ve hesap verilebilirliği sağlamak,
- f) Risklerin gerçekleşmesi sonucunda oluşabilecek zararları azaltmak,
- g) Faaliyetlerin mevzuata uygunluğunu sağlamak,
- ğ) Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili faaliyetlerin risk odaklı takip edilmesini sağlamak,
- h) Üniversitenin paydaşlarının memnuniyetini arttırmak.

Risk yönetim sürecinin temel unsurları

MADDE 13– (1) Risk yönetim sürecinin temel unsurları; Üniversitenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilerek öncelik sırasına konulması, cevap verilmesi, izlenmesi ile raporlanması aşamalarından oluşur.

Risklerin tespit edilmesi

MADDE 14 – (1) Risklerin tespit edilmesi; gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşılmasını olumsuz etkileyebileceği varsayılan olay veya durumların tanımlanması, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Riskleri tespit edebilmek için beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir.

(3) Üniversitede, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine veya faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım benimsenebileceği gibi her iki yöntem birlikte uygulanarak da risk yönetim süreci başlatılabilir.

(4) Üniversitede, stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik riskler “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” (Ek-3) dikkate alınarak “Risk Tespit ve Oylama Formu” (Ek-4) ile tespit edilir.

(5) Üniversitenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.

(6) Tespit edilen risklerin; “a” riski veya “a’nın olması” riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. Belirlenen riskler “Risk Kayıt Formuna” (Ek-5) bu şekilde kaydedilir.

(7) Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılabilir.

(8) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

(9) Üniversitede kayıt altına alınacak riskler aşağıdaki başlıklar altında tespit edilir.

- a) Eğitim ve öğretim faaliyetleri.
- b) Araştırma ve geliştirme faaliyetleri.
- c) Yönetim ve organizasyon yapısı.
- ç) Paydaşlara yönelik faaliyetler.
- d) Yerel ve bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetler.
- e) Operasyonel faaliyetler.

Risklerin değerlendirilmesi

MADDE 15 – (1) Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesini, muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir. Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, öncelik sırasına konulması ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

(2) Risklerin ölçülmesi; her riskin ortaya çıkma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” (Ek-3)te yer almaktadır.

Risklerin ölçülmesi aşağıdaki süreçlerden oluşur:

a) Her risk için etki ve gerçekleşme olasılığının tespit edilmesi,

1) Tespit edilen risklerin olasılık ve etkilerinin ölçülmesi,

2) Risklerin olasılık ve etki puanlarının sayı ile gösterilmesi,

3) Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı;10 sayısı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

4) Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 sayısı ise bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı “Risk Tespit ve Oylama Formu” (Ek-4) ile belirlenir.

5) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. 1-25 arasında puan alan riskler düşük, 26-64 arasında puan alan riskler orta, 65-100 arasında puan alan riskler ise yüksek risk olarak belirlenir. Düşük riskler yeşil, orta riskler sarı ve yüksek riskler ise kırmızı renkle gösterilir. Üniversitenin “Risk Haritası Tablosu”(Ek-1)’de yer almaktadır.

b) Risk iştahının tespit edilmesi;

Risk iştahı; Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Bu aşamada risk iştahı, birim/alt birim tarafından tespit edilen her bir risk için varsayım olarak belirlenir. Üniversitemiz risk iştah puanı 25 olarak belirlenmiştir.

c) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi.

Doğal risk; Üniversitenin amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini, kalıntı risk ise; yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra artakalan riskleri ifade eder.

Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

3)Risklerin öncelik sırasına konulması; risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır. Ancak, amaç ve hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri birim yöneticisi, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikli riskler arasına alabilir.

4) Risklerin kaydedilmesi; verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur. Risk kayıtları iki aşamadan oluşur; birinci aşama risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan “Risk Kayıt Formu”(Ek-5) aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır. İkinci aşama ise “Konsolide Risk Raporu”(Ek-6) ile üst yöneticiye raporlanmasıdır.

Risklere cevap verilmesi

MADDE 16 – (1) Risklere cevap verilmesi, Üniversite tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

(2) Risklere cevap verme yöntemini belirlerken fayda-maliyet dengesi gözetilir.

(3) Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

(4) Risklere cevap verme yöntemleri şunlardır:

a) Kabul Etmek: Üniversitenin/Birim riski üstlenmeyi uygun gördükleri bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir:

1) Doğal risk, risk iştahı içinde olan riskler,

2) Alınacak önlemlerin maliyetinin yüksek, faydasının ise az olduğu anlaşılan riskler,

3) Yönetimin kontrolü dışında olan ve faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmayan riskler,

b) Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

1) Yönlendirici Kontroller: Rehber, resmi görüş, el kitabı, broşür, afiş ve benzeri uygulamaya yönelik düzenlemeler ile bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

2) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

3) Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun ve sebeplerinin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

4) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

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

ç) Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Faaliyetlerin sonlandırılması mümkün olmayan durumlarda alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

Risklerin izlenmesi ve raporlanması

MADDE 17– (1) Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, en az yılda bir kez gözden geçirilmesi gerekir. Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır:

a) Risklerin halen var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.

b) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olan veya yönetim tarafından öncelik sırası verilen kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

c) Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.

ç) Gelişmeler ışığında, risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, kurumun/birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi risk koordinatörüne iletilmelidir.

d) Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen riskler öncelik sırasına göre gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu toplantısının ardından İdare Risk Koordinatörü tarafından Üst Yöneticiye “Konsolide Risk Raporu (Ek-6)” formatı kullanılarak sunulur.

e) Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsur olup, raporların,

mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi ve dikey hiyerarşide yapılması gerekir.

Risk hiyerarşisi

MADDE 18 – (1) Risk hiyerarşisi; stratejik düzey, program/proje düzeyi ve faaliyet düzeyinde tespit edilir. (Ek-2)

(2) Kurum düzeyi: Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sorumlusu Üst Yöneticidir.

(3) Birim düzeyi: Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik amaç ve hedeflerini belirlemiş olması ve bu amaç ve hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Birim hem Üniversite dışından hem de Üniversite içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sorumlusu birim yöneticisidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve sekretarya

MADDE 19– (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bu Yönergeye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 20 – (1) Bu Yönergenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Üst Yönetici yetkilidir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 21 – (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 22 – (1) Bu Yönerge Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 23 – (1) Bu Yönerge hükümlerini Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörü yürütür.

18.11.2020 tarih ve 33/183 sayılı Senato Kararı ile kabul edildi.

EKLER

EK-1
RİSK HARİTASI TABLOSU

		RİSK HARİTASI									
ETKİ	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		OLASILIK									
Tabloda											
1-25 Puan		Düşük Risk									
26-64 Puan		Orta Risk									
65-100 Puan		Yüksek Risk									

Açıklamalar

Riskler değerlendirilirken Düşük Risk, Orta Risk ve Yüksek Risk olmak üzere üçlü bir kategori kullanılır.

Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları (Yeşil, Sarı, Kırmızı) kullanılmaktadır.

Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.

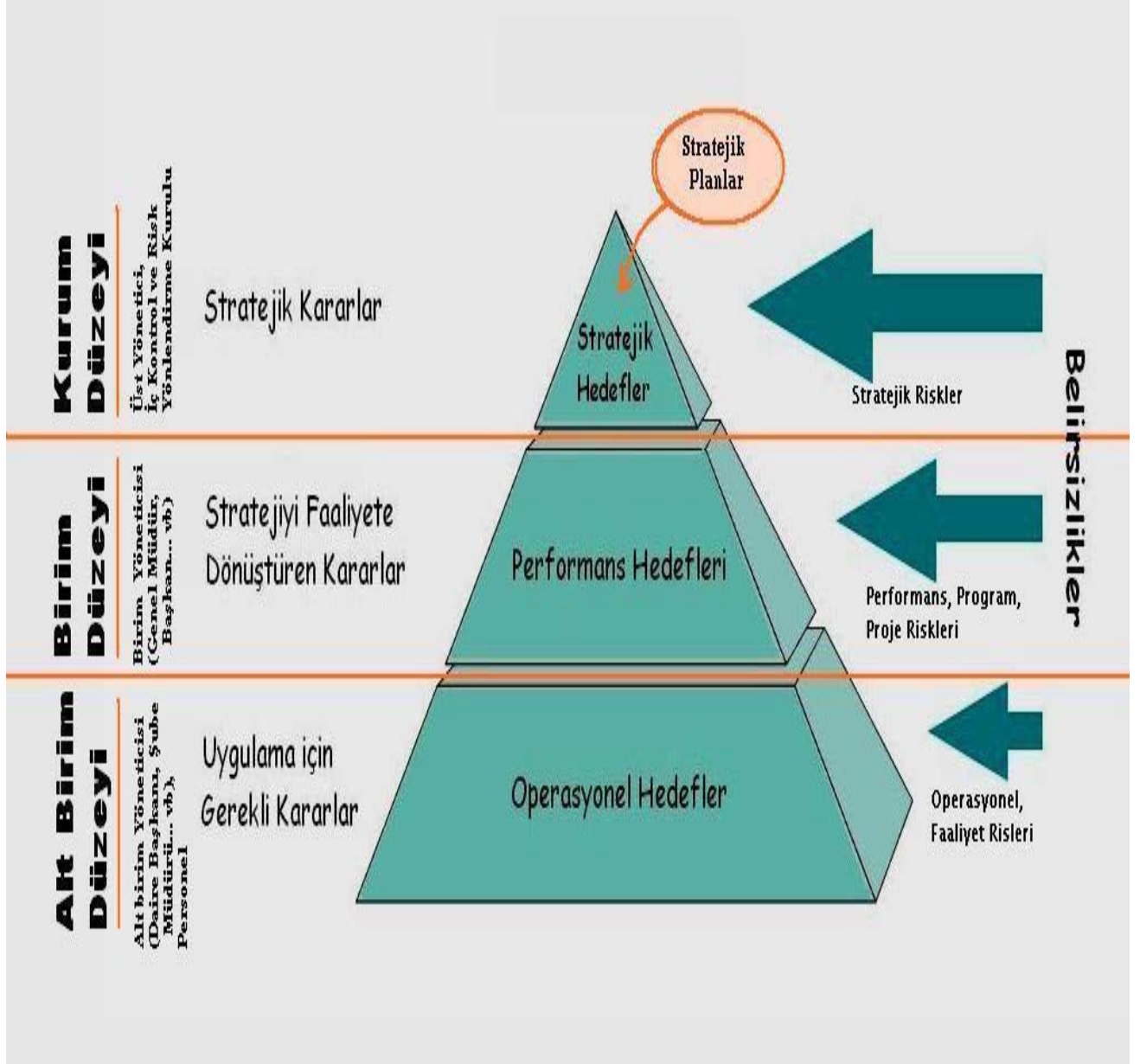
Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)

Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)

Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)

Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

RİSK HİYERARŞİSİ TABLOSU



EK-3 RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler/süreçler	Mali	Mevzuata Uyum
9-10	Yüksek	1-2 yıl 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 gerçekleştirememesi ne 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.
6-7-8	Orta	3-5 yıl 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.
1-2-3-4-5	Düşük	5-10 yıl 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.

EK-4 RİSK TESPİT VE OYLAMA FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	Etki x Olasılık
				Sebep									

	Sütunlar
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<p>Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.</p> <p>-Stratejik Risklere, Stratejik Plandaki hedef kartında yer alan amaç ve hedefin kodu verilir. Örnek: Plan dönemi sonuna kadar öğrencilerin yabancı dil becerilerini 2 katına çıkartamamak riski belirlenmiş olsun bu riske stratejik plan hedef kartındaki sıra numarası olan (A1/H1.4) referans numarası olarak verilir. Birim riski birimin kısaltması ile sıra numarası verilerek kaydedilir. Örnek: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ilgilendiren riske (SGDB.01) referans numarası olarak verilir.</p>
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, Kurumun stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5			Tespit Edilen Risk: 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. Puanlama yaparken Ek 3. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
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. Puanlama yaparken Bkz: Ek3 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu
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.

EK-5 RİSK KAYIT FORMU

Kurum/Birim/Alt Birim:

.../...../20...

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

SÜTUNLAR

1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. -Stratejik Risklere, Stratejik Plandaki hedef kartında yer alan amaç ve hedefin kodu verilir. Örnek: Plan dönemi sonuna kadar öğrencilerin yabancı dil becerilerini 2 katına çıkartmamak riski belirlenmiş olsun bu riske stratejik plan hedef kartındaki sıra numarası olan (A1/H1.4) referans numarası olarak verilir. Birim riski birimin kısaltması ile sıra numarası verilerek kaydedilir. Örnek: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ilgilendiren riske (SGDB.01) referans numarası olarak verilir.
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, Bakanlığın stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Kurum düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	Tespit Edilen Risk: 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: Tespit ve Oylama Formu kullanılarak Ek 4) 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: Tespit ve Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 4) 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 (Bkz. Ek 4) 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.

Not: Yıl içerisinde yeni 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 Birim Risk Koordinatörü tarafından onaylanır.

EK-6 KONSOLİDE RİSK RAPORU

İdare/Birim/AltBirim:		Tarih:.././20....						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sıra No	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	<p>Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.</p> <p>-Stratejik Risklere, Stratejik Plandaki hedef kartında yer alan amaç ve hedefin kodu verilir.</p> <p>Örnek: Plan dönemi sonuna kadar öğrencilerin yabancı dil becerilerini 2 katına çıkartmamak riski belirlenmiş olsun bu riske stratejik plan hedef kartındaki sıra numarası olan (A1/H1.4) referans numarası olarak verilir.</p> <p>Birim riski birimin kısaltması ile sıra numarası verilerek kaydedilir.</p> <p>Örnek: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ilgilendiren riske (SGDB.01) referans numarası olarak verilir.</p>
3	<p>Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.</p>
4	<p>Kurum/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor Kurum düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.</p>
5	<p>Tespit Edilen Risk: Belirlenen risk yazılır.</p>
6	<p>Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.</p>
7	<p>Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.</p>
8	<p>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.</p>
9	<p>Açıklama: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.</p>
<p>Renkler</p>	
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

