BATMAN ÜNİVESİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

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

Kapsam

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

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliğine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- (1) Bu Yönergede geçen;

a) Alt Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisinin, risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü birimlerde görevlendirilen alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişiyi,

b) Birim Risk Çalışma Grubu: Birim yöneticisi tarafından belirlenen birime bağlı alt birim yöneticilerinden ve birimin görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan ve en az 3 (üç) kişiden oluşan çalışma grubunu,

c) 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 birimlerin en üst yöneticisini,

d) Birim Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Çalışma Grubu ile birlikte hazırlanan, birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

e) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörünü, Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Başhekimi, Rektörlük Merkezi Birimlerinde Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini ile Teknokent Genel Müdürünü ifade eder.

f) Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

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

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

i) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı hazırlık çalışmaları sürecinde oluşturulan kurulu

j) İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarından biri,

k) İş Süreci Akış Şeması: Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görselliğini,

l) 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,

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

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

o) Mali Hizmetler Birim Yöneticisi: Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

p) Mali Hizmetler Birimi: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

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

s) Operasyonel Risk: İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek riskleri,

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

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

u) Risk İştahı: Üniversite veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini,

ü) 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,

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

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

z) 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,

aa) Üniversite: Batman Üniversitesini,

bb) Üst Yönetici: Batman Üniversitesi Rektörünü,

cc) Yönerge: Batman Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetim Yönergesini 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) Riskler; stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibariyle ayrı ayrı analiz edilir.

d) Birimlerin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır.

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

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

g) Risk yönetim süreci, çalışanlarla birlikte tasarlanır.

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

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

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

İKİNCİ BÖLÜM
Organizasyon Yapısı, Görev, Yetki ve Sorumluluklar, Risk Yönetiminin İç Kontrol, Kalite Yönetimi, İç Denetim ve Dış Denetim ile İlişkisi

Organizasyon yapısı

MADDE 6- (1) Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması aşamalarında birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama, iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulur. Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

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

(2) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Üst Yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İç Denetim Birimi, İdare Risk Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Harcama Yetkilisi/Birim Yöneticisi, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Çalışma Grubu, Alt Birim Risk Koordinatörü, Birim Personelinden oluşur.

(3) Risk yönetimi organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup aşağıda yer alan görev ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

Üst yöneticinin görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 7- (1) Üst Yöneticinin görev, yetki 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) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

i) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık yapar.

j) Risk yönetimi görevlerinin yerine getirilebilmesi için maddi kaynağı sağlar ve insan kaynağını destekler.

İç kontrol izleme ve yönlendirme kurulunun görev ve sorumlulukları

MADDE 8 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Üst Yönetici onayına sunar.

b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

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

d) 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 öngörülmeyen 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 Üst Yöneticiye raporlar.

i) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi ve yaygınlaşması konusunda çaba gösterir.

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

İç Denetim Birimi görev ve sorumlulukları

MADDE 9 - İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları şunlardır;

(1) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Üst Yönetici mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

(2) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde birimlere rehberlik ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

(3) İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak idarenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

(4) Kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verir.

(5) İç denetçiler; kurumsal risk yönetimi sisteminin sorumlusu olmak, risklere ilişkin olarak belirlenen kontrol ve eylemleri uygulamak, risklere ilişkin yönetim güvencesi vermek ve risk iştahını belirlemek gibi rol ve sorumluluklardan kaçınır. Bu bakımdan, risk yönetimine ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştiren iç denetçiler bağımsız ve tarafsız olma özelliğini daima muhafaza eder.

İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 10 – (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

a) Risk yönetimi çerçevesinde gerekli gördüğü durumlarda Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak "Üniversite Konsolide Risk Raporunu" hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer idarelerin risk koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarını Birim Risk Koordinatörlerine bildirir ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Mali Hizmetler Biriminin görev ve sorumlulukları

MADDE 11 - Mali Hizmetler Biriminin 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 işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

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

d) Mali Hizmetler Birim Yöneticisi, alt birim çalışanları ile birlikte İdare Risk Koordinatörünün sekreterya hizmetlerini yürütür.

Harcama Yetkilisi (birim yöneticisi) görev ve sorumlulukları

MADDE 12 – (1) Harcama yetkilisi bir yardımcısını, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevliyi Birim Risk Koordinatörü (iç kontrol ve risk koordinatörü) olarak görevlendirir.

(2) Birim Risk Koordinatörü ile birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlediği en az üç kişilik Birim Risk Çalışma Grubunu görevlendirir. (Örnek BRYE; Birim Risk Koordinatörü, Fakülte Sekreteri, Şef) İsim ve iletişim bilgilerini Mali Hizmetler Birimine bildirir.

(3) Harcama yetkilisi, birim risk yöneticisinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Birim Risk Yönetim Eylem Planı'nın hazırlanması, uygulanmasını, izlenmesi ve raporlanmasını sağlar.

b) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve yönetilmesini sağlar.

c) Birim Risk Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Birim Risk Yönetim Eylem Planı'nı onaylar, yürürlüğe koyar.

d) Gerekli olduğu durumlarda, Birim Risk Çalışma Grubu tarafından yapılan toplantılara başkanlık eder.

e) Gerekli hallerde ve beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilecek yüksek ve çok yüksek seviyeli riskler hakkında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmak üzere İdare Risk Koordinatörünü bilgilendirir.

f) Üniversite risk yönetim politikalarının sorumluluğundaki birim alt süreçlerinin uygulanması için gerekli çalışmaları yapar.

g) Süreç ve alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun risk yönetim stratejisinin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar.

h) Birimindeki çalışanların Üniversite risk yönetim politikaları ve risk yönetim sürecine ilişkin görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesini sağlar.

ı) Birimde revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk değerlendirmesi çalışmalarının zamanında yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları İdare Risk Koordinatörünün bilgisine sunar.

i) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrollere ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

j) Birimin karşılaşabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını alır ve uygular.

Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 13 – (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

a) Birim Risk Çalışma Grubu üyelerini belirleyerek, grup üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

b) Birim Risk Çalışma Grubu toplantılarına başkanlık eder.

c) Risk yönetim süreçlerinin uygulanmasını sağlar ve kontrol eder.

d) Risk kayıtlarını yılda bir kez gözden geçirerek, İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve ilgililere bildirir.

f) Biriminde risk yönetim sisteminin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

g) Birim Risk Çalışma Grubu tarafından tespit edilen birimin amaç ve etkileyebilecek riskleri değerlendirir ve İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

h) Birim Risk Çalışma Grubu tarafından yıl içerisinde belirlenen riskleri İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

i) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetler ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

j) Birim Risk Çalışma Grubunun raporladığı riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin de uygun görüşünü alarak İdari Risk Koordinatörüne raporlar.

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

l) İdari Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Birim Risk Çalışma Grubuna geri bildirim sağlar.

Birim Risk Çalışma Grubu görev ve sorumlulukları

MADDE 14 – (1) Birim Risk Çalışma Grubunun görev ve sorumlulukları;

a) Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

b) Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.

c) Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirir.

d) Çalışanlardan gelen bilgileri birleştirir.

Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 15- (1) Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü birimlerde Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. Alt Birim Risk Koordinatörü, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur. Alt Birim Risk Koordinatörü;

a)Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesinin koordine edilmesinden,

b)Risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen risklerin, risk puanı değişenlerinin ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğinin Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlanmasından,

c)İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

Çalışanların görev ve sorumlulukları

MADDE 16- (1) Risk yönetiminin başarısı, çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından) sorumludur. Üniversite çalışanlarının risk yönetim sürecindeki görev ve sorumlulukları;

a) Görev alanındaki yeni ortaya çıkan ve / veya değişen riskleri tanımlar, bunları Birim Risk Çalışma Grubuna iletmek yoluyla biriminde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

b) Görev alanındaki riskleri, Üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Çalışma Grubuna ve Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

Risk yönetiminin iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim ile ilişkisi

MADDE 17 – (1) Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkin uygulanabilmesi için iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim ile eşgüdüm içerisinde ele alınır. Bütünleşik ve eşgüdümlü bir yaklaşım izlenerek mevcut kaynaklar verimli kullanılır ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek öncelikli riskler gerektiği gibi yönetilir. Kurumsal risk yönetiminin iç kontrol ile ilişkisi:

1) İç kontrol sürecinde faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek birim, faaliyet ve süreç seviyesinde risklere odaklanılırken, kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınması gereken öncelikli risklere odaklanılır. Nihai olarak hem iç kontrolde hem de kurumsal risk yönetiminde amaç idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına destek olmaktır.

2) Stratejik planlama süreciyle başlayan ve sürekli olarak uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesi aşamasında, operasyonel seviyedeki risklerden stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek öncelikte olanlar stratejik seviyede ele alınır, değerlendirilir, izlenir ve raporlanır. Birim, faaliyet ve süreç risklerinin değerlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilirken de stratejik risklerle ilgili olanlar ayrıca ele alınır.

3) Risklere yönelik cevapların belirlenmesi aşamasında ise riskin azaltılmasına karar verilmesi durumunda iç kontrol sürecinde yürütülen kontrol faaliyetlerinin neler olduğu ve ne düzeyde etkin olduğu değerlendirilir ve Üniversite gerekli gördüğü durumlarda ilave risk

yönetimi faaliyeti tanımlayarak iç kontrol çalışmaları ile entegre bir şekilde izleme sürecini yürütür.

4) Kurumsal risk yönetiminin etkinliğinin sağlanması adına kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol yaklaşımları birbirleriyle doğrudan iletişim içinde olması ve gerçekleştirilen raporlamalar ile birbirlerini beslemesi sağlanır.

b) Kurumsal risk yönetiminin kalite yönetimi ile ilişkisi:

1) Kalite yönetim süreci kapsamında tüm süreç ve faaliyetler kalite bakış açısı ile değerlendirilir. Aynı zamanda, hedef ve amaçlar ile ilgili riskler ve fırsatlar belirlenir. Kalite standartları risk temelli düşünmeyi içeren süreç yaklaşımını uyguladığından kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile birçok noktada kesişmektedir. Bununla birlikte, kalite yönetimi sürecinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürüttüğü tüm süreç ve faaliyetlere yönelik olası risklere ve bu risklerin bertaraf edilmesine yönelik sürekli iyileştirme faaliyetlerine odaklanılırken, kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınan öncelikli risklere odaklanılır.

2) Kalite yönetimi kapsamında oluşturulan politika ve prosedürler, tanımlanan risk ve fırsatlar, belirlenen iyileştirme planları iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimine girdi oluştururken, benzer şekilde iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi çıktıları da kalite yönetimi süreçlerine katkı sağlamaktadır.

3) Nihai olarak kalite yönetimi, iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları genel performansı arttırarak daha dayanıklı, sürdürülebilir, hesap verebilir bir yönetim yapısı inşa etmeyi ve amaç ve hedeflere ulaşılmasına destek olmayı amaç edinir.

c) Risk yönetiminin iç denetim ile ilişkisi:

1) 5018 sayılı Kanununun 63'üncü maddesinde iç denetim "idarenin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel, güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti" olarak tanımlanmaktadır.

2) İç denetçiler, idarenin; amaç ve hedeflerine ulaşmasının önündeki risklerin gerektiği gibi yönetilip yönetilmediği hususunda bağımsız ve nesnel bir izleme faaliyeti gerçekleştirerek, kaynak tahsisinin en etkili bir başka deyişle en öncelikli alanlara yapılmasına katkı sağlayabilirler. Bununla birlikte bağımsızlık ve nesnelliğin korunabilmesi açısından, iç denetçiler risk yönetiminde bizzat görev almaktan kaçınmak zorundadır.

3) İç denetim yaklaşımı açısından bakıldığında, kurumsal risk yönetimi faaliyetleri iç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin artmasına da yardımcı olur. Risk yönetimi çalışmalarında yeterli olarak değerlendirilmiş olan kontrollerin etkinliği, iç denetim tarafından bağımsız bir gözle değerlendirilir. Böylece hem artık risk seviyeleri hesaplanırken dikkate alınan mevcut kontrollerin hem de riske yönelik olarak alınan kararların riski bertaraf etme ya da azaltma yeterliliği konusunda nesnel güvence sağlanmış olur.

4) Stratejik amaç ve hedefler ile bunları etkileyebilecek risklerin belirlenmesi aşamasında iç denetimin önceki dönemlerde tespit ettiği bulgular da göz önünde bulundurulur.

d) Kurumsal risk yönetiminin dış denetim ile ilişkisi:

1) Sayıştay tarafından hazırlanan Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporu, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesi, kullanılması, muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemleri almasına katkı sağlayan önemli bir araçtır.

2) Bu kapsamda hazırlanan dış denetim raporları da kurumsal risk yönetimi süreçlerine girdi oluşturmakta, "Riskleri hangi alanlarda aramalıyız?" sorusuna cevap vermektedir. Benzer

şekilde dış denetim sonucu iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkinliğine yönelik tespit edilen bulguların kurumsal risk yönetimi kapsamına alınması da stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada Üniversiteyi destekleyici rol oynar. Bu nedenle Üniversite'nin, stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek riskleri belirlerken önceki dönem dış denetim bulguları göz önünde bulundurulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin belirlenmesi

MADDE 18 – (1) Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin belirlenmesi; stratejik amaç ve hedefler, birim hedefleri, birim faaliyetleri ve iş süreçlerine yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Risklerin belirlenmesine yönelik sorulara EK-5'te yer verilmiştir. Risklerin belirlenmesinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur.

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 erişimin sağlandığı görevler,

l) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,

m) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,

n) İşgücü kaybına, can kayıplarına ve meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,

o) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,

p) Çevresel, fiziksel koşullar vb. dikkate alınır.

Risk türleri

MADDE 19 – (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

a) İç Riskler: İç riskler, doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

b) Dış Riskler: Dış riskler, idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Risk hiyerarşisi

MADDE 20– (1) İdare riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım belirleyebileceği gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetim sürecini başlatabilir.

(2) Risk hiyerarşisi aşağıdaki gibidir:

a) İdare Düzeyi (Stratejik Düzey): Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir.

b) Birim Düzeyi (Program/Proje Düzeyi): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır.

c) Alt Birim/Birimlere Bağlı Üniteler Düzeyi (Faaliyet Düzeyi): Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır.

Risklerin değerlendirilmesi

MADDE 21 – (1) Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklerin analiz edilmesi, etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Risklerin Ölçülmesi: Her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

b) Risklerin Önceliklendirilmesi: Ölçme sonucunda aldıkları puan doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

c) Risklerin Kaydedilmesi**:** Tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak kayıt altına alınmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
(Risk Yönetiminin Hedefleri ve Risk Yönetimi Süreci)

Risk yönetiminin hedefleri

MADDE 22 – (1) Risk yönetimi;

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma olasılığının en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,

b) Stratejilerin daha sağlıklı ve güvenilir belirlenmesini,

c) Üniversite çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin arttırılmasını,

d) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,

e) Olay meydana geldikten sonra olumsuzlukları 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 var olan faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

m) Üniversitenin hizmet sunumunda iç ve dış paydaş memnuniyetinin arttırılmasını hedefler.

Üniversite/birim risk yönetimi süreci

MADDE 23– (1) Risk Yönetimi Süreci; Üniversitenin/Birimlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ve izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Üniversite/Birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları:

a) Risklerin tanımlanmasını,

b) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,

c) Risklerin analizini ve önceliklendirilmesini,

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 24 – (1) Bu Yönerge ile belirtilen riskler ile hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların kuruma olan güvenini sarsabilecek faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar Ek-5'te bulunan sorulara benzer sorular sorularak tanımlanır.

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

MADDE 25– (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma ihtimaline ise olasılık denir. Etki ve olasılığın tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar gibi yöntemler kullanılır. Risk analizi kapsamında yapılan varsayımların doğruluğu belirli senaryolarla test edilir.

(2) Etki ve Olasılık Seviyesi: Risk Değerlendirme Tablosu (Tablo-2)'ye göre yapılarak etki ve olasılık seviyeleri bulunur. Tanımlanan risklerin mevcut durum analizi ile birlikte etki olasılık analizinin beyin fırtınası yoluyla veya birimlerce belirlenen esaslara göre etki ve olasılıklarını belirlemelerinin yanı sıra Ek-1'deki Risk Oylama Formunun doldurulmasını kapsar.

(3) Risk Seviyesi: Etki ve olasılık değerlerinin çarpımının sonucuna göre Tablo-3'teki risk seviyesi bulunur. Risk seviyeleri 5 (beş) aşama üzerinden değerlendirilir. Bu aşamalar ve karşılık değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çok Düşük	**1 ile 5 (dahil) arası,**
Düşük	**6 ile 18 (dahil) arası,**
Orta	**20 ile 42 (dahil) arası,**
Yüksek	**45 ile 64 (dahil) arası,**
Çok Yüksek	**70 ile 100 (dahil) 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 26– (1) Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve Ek-2'de yer alan Risk Kayıt Formuna işlenir.

(2) Etki olasılık analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıkları belirlenir. Böylece belirlenmiş risklerin risk yönetim sürecine alınıp alınmayacağı, alınacak ise fayda/maliyet analizi açısından uygun risk yönetim stratejisinin belirlenmesi sağlanır.

(3) Risk analizinde, aynı tip riskler bir araya toplanarak risk alma ve kabullenme seviyesinin altındaki riskler kapsam dışı bırakılır. Kapsam dışı bırakılan riskler kayıt altına alınarak gelişimleri izlenir.

(4) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin, zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılamada yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

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

Riskler karşısında alınacak kararlar

MADDE 27 – (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'te yer alan Risk Haritası Formuna işlenerek Risk Haritası oluşturulur.

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

1) Yönlendirici kontroller,

2) Önleyici kontroller,

3) Tespit edici kontroller,

4) Düzeltici kontrollerden oluşur.

b) Riskten Kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Üniversite tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

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

1) Sigorta yöntemi kullanılarak,

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

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

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;

1) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,

2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,

3) Faaliyet sonlandırılsa bile ortadan kalkmayan riskler için,

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

5) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,

6) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda uygulanır.

Kontrol faaliyetleri

MADDE 28– (1) Risklerin etki ve olasılığını azaltmak için yapılan kontrol faaliyetleri, Üniversitenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur;

a) Yönlendirici Kontrol Faaliyeti: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma ve davranış şekillerini 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 maksadıyla yapılan kontrollerdir.

Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması

MADDE 29– (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 30 – (1) Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır.

Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesi ve raporlanması

MADDE 31 – (1) Üniversitenin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için Risk Stratejisi Belgesinin güncel ve maksada yönelik hazırlanması ve izlenmesi zorunludur. Birimler ve idare düzeyinde riskler, Kurulun kararı doğrultusunda yılda en az bir defa gözden geçirilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 32 – (1) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,

b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

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

BEŞİNCİ BÖLÜM
Birim Risk Kontrol Eylem Planının Hazırlanması, Uygulanması ve İzlenmesi

Birim risk kontrol eylem planının hazırlanması

MADDE 33 – (1) Birim risk kontrol eylem planının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi Hazine ve Maliye Bakanlığının 07 Şubat 2014 tarihinde yayımladığı Kamu İç Kontrol Rehberi Risk Yönetim başlığı altındaki açıklamalara göre gerçekleştirilir.

(2) Harcama yetkilisi, iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendireceği (Birim Risk Koordinatörü) bir yardımcısının, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevlinin koordinatörlüğünde, harcama birimindeki alt birim yöneticileri ve personelin katılımlarıyla, biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak

önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan birim risk kontrol eylem planını yürürlüğe koyar.

a)Birimde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlayacak eylemlerle oluşturulur.

b)Birim faaliyetleri ve süreçleri ayrıntılı şekilde analiz edilir.

c)İç ve dış faktörler dikkate alınarak olası riskler belirlenir, Riskler nedenleri, etkileri ve olası sonuçları ile birlikte belgelenir.

d)Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden Batman Üniversitesinin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar Batman Üniversitesi stratejik risk eylem planına dâhil edilmek üzere İdare Risk Koordinatörüne bildirilir.

(3) Risklerin analizi ve önceliklendirilmesi:

a)Her riskin olasılık ve etkisi değerlendirilir,

b)Kritik riskler tespit edilir,

c)Riskler sınıflandırılır ve önceliklendirilir.

(4) Eylem planlarının geliştirilmesi:

a)Önleyici ve düzeltici eylemler geliştirilir,

b)Her eylemin sorumlusu, uygulanma süresi ve gerekli kaynakları belirlenir,

c)Eylemlerin başarı kriterleri ve performans göstergeleri tanımlanır.

(5) Onay ve paylaşım,

a)Birim risk kontrol eylem planı birim yöneticisi tarafından gözden geçirilir ve onaylanır,

b)Üst yönetim gerekli görürse ek onay verir,

c)Plan, ilgili birimlerle paylaşılır.

Birim risk kontrol eylem planının uygulanması

MADDE 34 – (1) Harcama yetkilisi, birim risk kontrol eylem planında yer alan ve yetkisi dâhilinde olan eylemlerin planda öngörülen süre içinde uygulanmasını sağlar ve sonuçlarını izler.

(2) Eylemler planlanan süre ve kaynaklarla hayata geçirilir.

(3) Uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunlar kayda alınır.

(4) Gerekli düzeltici adımlar hızlıca uygulanır.

(5) Süreç boyunca birim çalışanlarına eğitim ve bilgilendirme sağlanır.

Birim risk kontrol eylem planının izlenmesi ve raporlanması

MADDE 35 – (1) Riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu aracılığıyla takip edilir.

(2) İzleme sıklıkları yılda en az iki kez olmak üzere Risk Strateji Belgesinde idareye özgü olarak belirlenir.

(3) Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim Risk Koordinatörü tarafından periyodik olarak İdare Risk Koordinatörüne raporlama yapılır.

ALTINCI BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 36- (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 37- (1) Bu Yönerge Batman Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

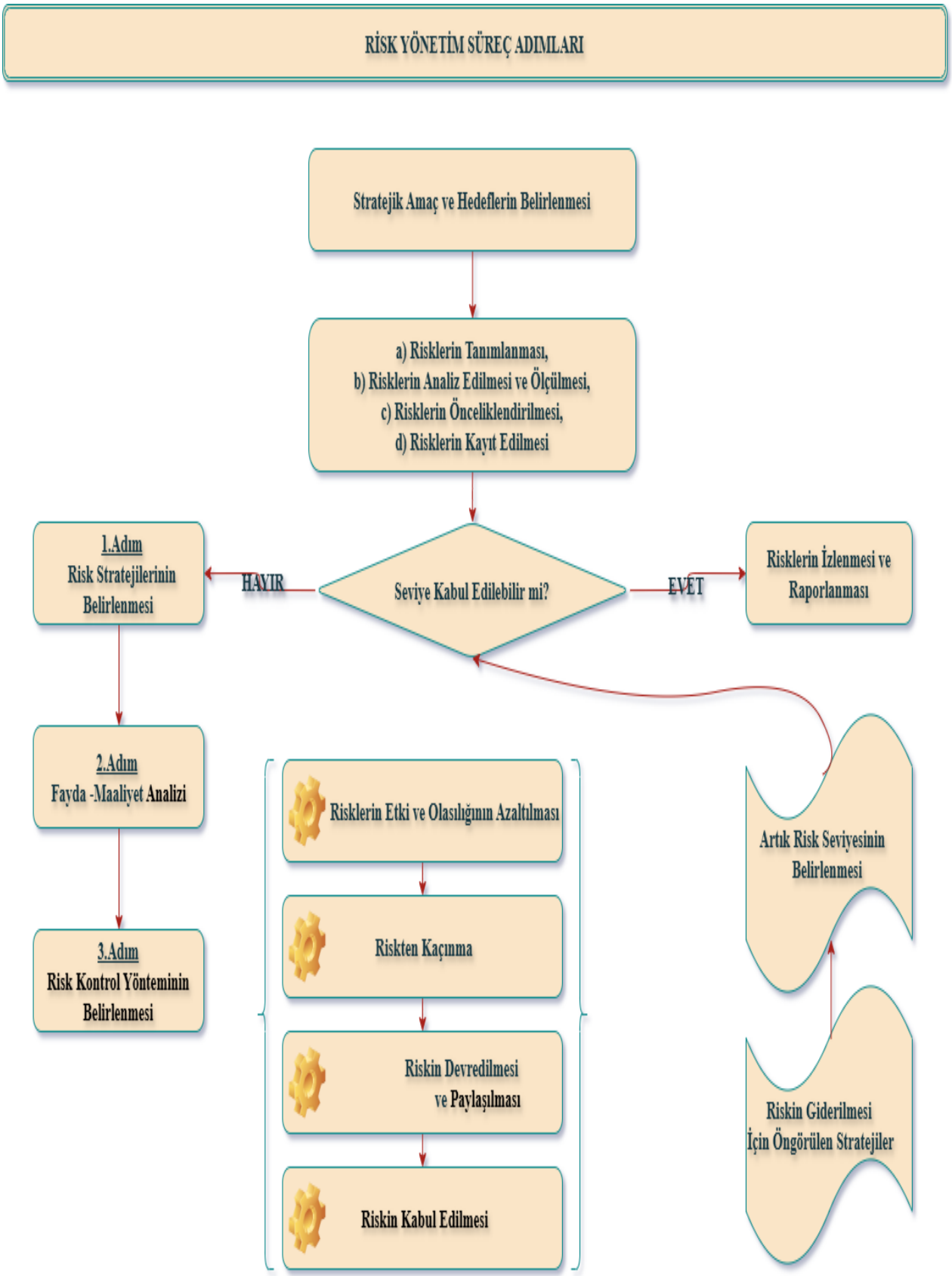
(2) Batman Üniversitesi Senatosunun 02.07.2013 tarih ve 2013/16-10 sayılı kararıyla yürürlüğe konulan Batman Üniversitesi Risk Yönetim Yönergesi yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürütme

MADDE 38- (1) Bu Yönerge hükümlerini Batman Üniversitesi Rektörü yürütür.

Yönergenin Kabul Edildiği Senato Kararının	
Tarihi	**Sayısı**
18.03.2026	**2026/12-02**

TABLO-1

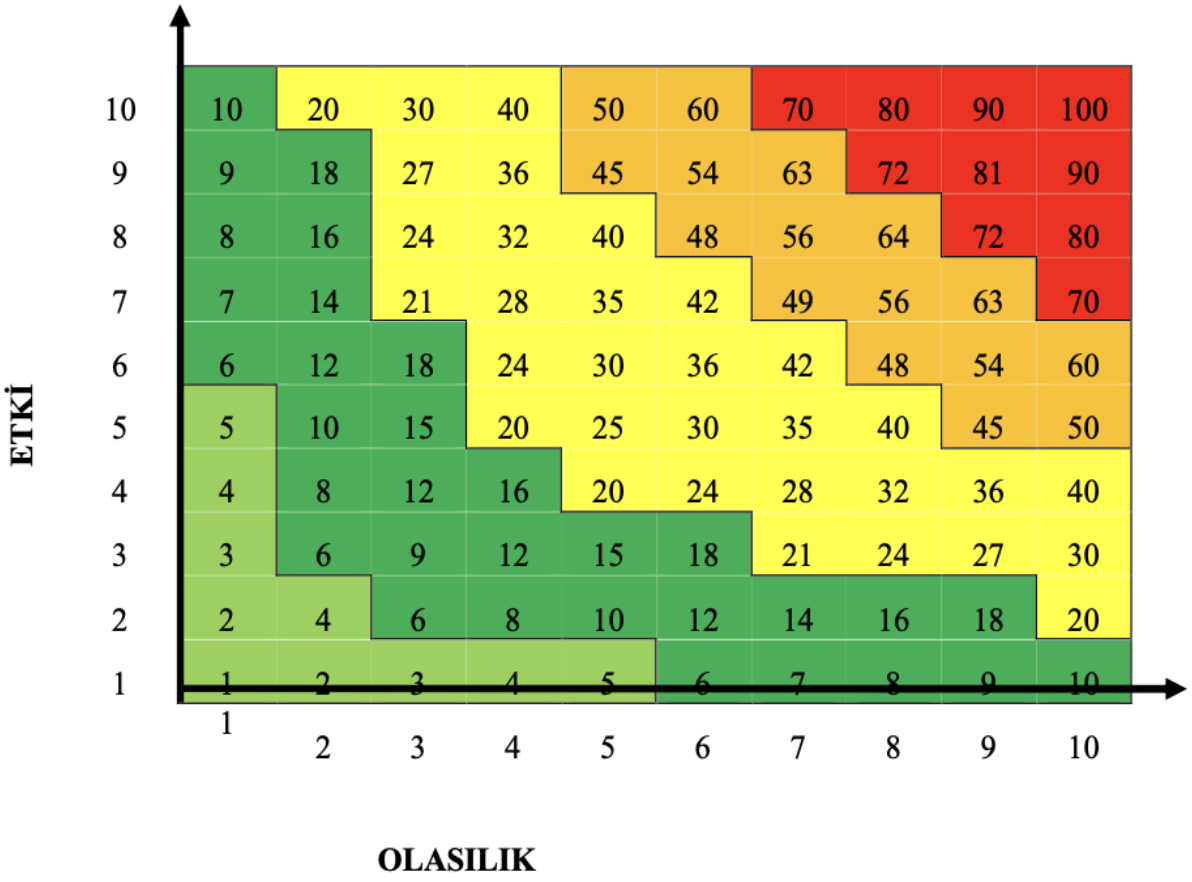

RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI
Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
a) Risklerin Tanımlanması,
b) Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi,
c) Risklerin Önceliklendirilmesi,
d) Risklerin Kayıt Edilmesi
Seviye Kabul Edilebilir mi?
HAYIR
EVET
1.Adım
Risk Stratejilerinin Belirlenmesi
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması
2.Adım
Fayda -Maaliyet Analizi
3.Adım
Risk Kontrol Yönteminin Belirlenmesi
Risklerin Etki ve Olasılığının Azaltılması
Riskten Kaçınma
Riskin Devredilmesi ve Paylaşılması
Riskin Kabul Edilmesi
Artık Risk Seviyesinin Belirlenmesi
Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen Stratejiler

TABLO-2

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler/Süreçler	Mali	Mevzuata Uyum
10 9 8 7	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.
6 5 4	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
3 2 1	Düşük	.yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak riskledir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

ETKİ ve OLASILIK ANALİZİ
(TABLO - 3)

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



Ek-1 Risk Oylama Formu

Tespit dilen risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Amaç ve Hedefler: Riskin ilişkili olduğu stratejik amaç, stratejik hedef, performans hedefi ve süreci yazılır.

Kilit Risk: Riskin, kilit riskler arasında olması halinde hangi konuyla ilgili olduğu yazılır.

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.

Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.

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.

Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.

Risk Puanı: Etki puanı ile olasılık puanı çarpılarak risk puanı bulunur.

Ek-2 Risk Kayıt Formu

BİRİM ADI												
Sıra	**Amaç ve Hedefler**	**Kilit**	**Tespit edilen risk**	**Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller**	**Etki**	**Olasılık**	**Risk**	**Değişi**	**Risklere verilecek cevaplar Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller**	**Baslan**	**Risk Sahibi**	**Açıklamalar**

	Düşük düzey risk		Orta düzey risk		Yüksek düzey risk		

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Amaç ve Hedefler: Riskin ilişkili olduğu stratejik amaç, stratejik hedef, performans hedefi ve süreci yazılır.

Kilit Risk: Riskin, kilit riskler arasında olması halinde hangi konuyla ilgili olduğu yazılır.

Etki: Oylama formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-5 arasında).

Olasılık: Oylama formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-5 arasında).

Risk Puanı (R=ExO): Oylama formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunur. Bulunan değerler risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.

Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. Yukarı, aşağı ve sabit şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.

Risklere 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 belirtilir.

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

Risk Sahibi: Risk sahibinin adı, soyadı ve unvanı yazılır.

Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar belirtilir.

Ek-3 Risk Haritası Formu

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 Çalışma Grubu

Adı Soyadı **Adı Soyadı** **Adı Soyadı** **Adı Soyadı** **Adı Soyadı** **Adı Soyadı**

İmza **İmza** **İmza** **İmza** **İmza** **İmza**

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

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.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

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.

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

İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.

Ek-4 Konsolide Risk Raporu

BİRİM ADI								
	Amaç ve Hedefler	Kilit Risk	Tespit edilen risk	Durum		Risk Sahibi		Açıkla
				Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi	Önceki Risk Sahibi	Mevcut Risk Sahibi	

	Düşük düzey risk		Orta düzey risk		Yüksek düzey risk	

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Amaç ve Hedefler: Riskin ilişkili olduğu stratejik amaç, stratejik hedef ve performans hedefi yazılır.

Kilit Risk: Riskin, kilit riskler arasında olması halinde hangi konuyla ilgili olduğu yazılır.

Risk Sahibi: Risk sahibinin adı, soyadı ve unvanı yazılır.

Açıklamalar: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

Ek-5 Risk Belirleme Soru Örnekleri

1. Problem nedir?
2. Riske neden olan yanlışlar nelerdir?
3. Neden başarısız olabiliriz?
4. Nerelerde zaafiyetimiz 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?