NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ KISIM
Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1- (1) Bu yönergenin amacı, üniversitenin faaliyetlerinde karşılaşabileceği hedeflerini engelleyecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesidir.

Kapsam

MADDE 2- (1) Bu yönergenin kapsamı, üniversitenin karşılaşabileceği riskler ile ilgili temel yaklaşımların ve risk yönetim sürecinin ana unsurlarının açıklanması ve temel raporlama prosedürlerinin belirlenmesidir.

Dayanak

MADDE 3- (1) Bu yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarihli İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile 26.12.2007 tarihli Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- (1) Bu yönergede geçen;

a) Artık risk: Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan riskleri,

b) Başkanlık: Üniversite Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

c) Birim: Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,

ç) Birim yöneticisi: Birimin sevk ve yönetiminden sorumlu olan kişiyi,

d) Birim risk koordinatörü: Birim Yöneticisi veya görevlendireceği yardımcısını,

e) Birim risk yönetim ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile Birim Yöneticisi tarafından görevlendirilen en az 3 (üç) kişiden oluşan ekibi,

f) Çalışanlar: Üniversitede istihdam edilen tüm personeli,

g) Doğal risk: Stratejik risklerin herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

ğ) Düzeltici kontroller: Riskin ortaya çıktığı durumlarda istenmeyen etkisi ve kaynağının giderilmesine yönelik kontrolleri,

h) Kilit risk: Üniversitemiz için yüksek hassasiyete sahip olan süreç risklerini ve stratejik riskleri,

ı) Konsolide risk raporu: Risklerden yola çıkarak oluşturulan, izlenmesi gereken önemli riskleri ve koordinatörün değerlendirmelerini de içeren raporu,

i) Kurul: Rektör tarafından görevlendirilecek Rektör Yardımcısı, Birim Yöneticileri veya Yardımcılarından oluşan 7 (yedi) kişilik ekibi,

j) Önleyici kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltarak kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrolleri,

k) Rektör: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Rektörünü,

l) Risk: Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerinin ve süreçlerin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilecek olay veya durumları,

m) Risk haritası: Risklerin seviyelerinin grafiksel olarak gösterilmesini,

n) Risk iştahı: İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini (Bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini),

o) Risk sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişiyi veya kişileri,

ö) Stratejik riskler: Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ilişkin riskleri,

p) Süreç riskleri: Süreç analizleriyle belirlenen riskleri,

r) Tespit edici kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın tespiti amacıyla yapılan kontrolleri,

s) Üniversite: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesini,

ş) Yönetim risk koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcısını,

t) Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemini
ifade eder.

İKİNCİ KISIM
Risk Yönetiminde Sorumlular

Rektör

MADDE 5- (1) Rektörün görevleri şunlardır:

a) Risk yönetim sisteminin kurulmasını ve etkinliğini sağlar, denetimini yapar.

b) Risk yönetim kültürünün oluşturulmasını sağlar.

c) Kurul ile Koordinatör tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve önerileri dikkate alarak risk yönetim stratejilerini belirler ve bunu tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

ç) Katılımcılığı sağlayacak uygun mekanizmaların oluşturulmasını sağlar.

d) İzleme raporlarını inceler ve gerekli önlemleri belirler.

e) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

f) Kurulun görüşleri doğrultusunda Koordinatör tarafından hazırlanan Risk İştahı ile politika ve prosedürleri değerlendirir ve onaylar.

(2) Rektör bu görevlerini Kurul, Koordinatör, Birim Yöneticisi, Başkanlık ve iç denetçiler eliyle yürütür.

Kurul

MADDE 6- (1) Kurulun görevleri şunlardır:

a) Kurumsal Risk Yönetimi yönergesini hazırlayarak Senatoya sunar.

b) Üniversite risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilerini Koordinatöre bildirir ve Rektöre sunar.

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

ç) Üniversite kurumsal risk yönetimi yönergesinde öngörülmeyen risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.

d) Üniversite Risk İştahını gerekli gördüğü hallerde revize eder.

e) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder.

(2) Kurulun sekretarya hizmetleri Başkanlık tarafından yürütülür.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 7- (1) Koordinatörün görevleri şunlardır:

a) Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri tespit eder ve bunları belirlenen politikalar ve prosedürler doğrultusunda koordine eder.

b) Kurulun görüşleri doğrultusunda Risk İştahını, politika ve prosedürleri belirler ve Rektörün onayına sunar.

c) Stratejik risklerin belirlenmesini sağlar.

ç) Gerekli gördüğü konuları kurula sunar.

d) Konsolide Risk Raporunu hazırlar ve Nisan ayı içinde Rektöre sunar.

e) Rektör ve Kurulun görüş, tavsiye ve kararlarını birimlere bildirir ve risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

f) Risk yönetiminde hesap verebilirlik, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerine uygun hareket edilmesini sağlar.

(2) Koordinatörün sekretarya hizmetleri Başkanlık tarafından yürütülür.

Başkanlık

MADDE 8- (1) Başkanlığın görevleri şunlardır:

a) Kurulun ve Koordinatörün sekretarya görevlerini yürütür.

b) Birim Risk Koordinatörleriyle birebir iletişimi sağlar ve her türlü desteği verecek sistemi oluşturur.

c) Rehberlik hizmeti verir.

ç) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve koordine eder.

d) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde Koordinatöre ve Rektöre rapor sunar.

Birim Yöneticisi

MADDE 9- (1) Birim Yöneticisinin görevleri şunlardır:

a) Görev ve yetki alanları çerçevesinde risk yönetiminin etkinliği artırır.

b) Birim Risk Koordinatörünü belirlerler ve çalışmalarını takip ederek her türlü desteği verir.

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

ç) Süreç risklerini birim düzeyinde yönetir. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek koordinatöre yazılı olarak bildirir.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 10- (1) Birim Risk Koordinatörünün görevleri şunlardır:

a) Birim Risk Yönetim Ekibini belirleyerek ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini Yönetim Risk Koordinatörüne bildirir.

b) Risk yönetimiyle ilgili tüm çalışmalara yardımcı olur, birimi koordine eder ve destek verir.

c) Birimde yapılan süreç çalışmalarında aktif olarak yer alır ve personele teknik destek verir.

ç) Süreç risklerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi ve gözden geçirilmesi görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder ve riskleri Birim Yöneticilerinin belirleyeceği zamanlarda raporlar.

d) Çalışanlardan gelen tüm iyileştirme önerilerini toplar ve Birim Yöneticisince belirlenecek periyotlarla kendisine bildirir.

e) Yeni ortaya çıkan riskleri, risk seviyesi değişenleri ve risklere ilişkin yeni kontrolleri Birim Yöneticilerine bildirir.

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

İç denetçi

MADDE 11- (1) İç denetçinin görevleri şunlardır:

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda inceleme yaparak Rektöre mevzuat çerçevesinde raporlama yapar.

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine yardımcı olur, danışmanlık hizmeti yapar.

Çalışanlar

MADDE 12- (1) Risk yönetiminde çalışanların görevleri şunlardır:

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla risk yönetimine katkıda bulunur.

b) Görev alanındaki riskleri, yönetim tarafından belirlenen yetki ve sorumluluk çerçevesinde yönetir.

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

ÜÇÜNCÜ KISIM
Risk Yönetimi İlkeleri ve Süreci

İlkeler

MADDE 13- (1) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

(2) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

(3) Risk yönetiminde katılımcılık sağlanır.

(4) Risk yönetimi ekte yer alan iş akışına uygun olarak yürütülür.

(5) Risklerin gerçekleşme olasılığı muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

(6) Bu Yönerge stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

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

Risklerin tespit edilmesi

MADDE 14- (1) Riskler Stratejik Riskler, Süreç Riskleri ve Kilit Riskler olmak üzere 3 (üç) türlü tespit edilir.

(2) Tespit edilen risklere ilişkin cevaplar belirlendikten sonra Artık Riskler de ayrıca tespit edilir.

(3) Süreç Riskleri, Birim Yöneticilerinin belirleyeceği Birim Risk Koordinatörleri ve Birim Risk Yönetim Ekibinin aracılığıyla tespit edilir.

(4) Stratejik Riskler, Yönetim Risk Koordinatörünün teklifi ve Kurulun uygun görüşüyle Rektörün belirleyeceği kişiler tarafından tespit edilir.

(5) Kilit Riskler, Koordinatörün belirleyeceği kişiler tarafından tespit edilir.

(6) Riskleri tespit edecek kişilerin, yeterliliği ve tecrübesi bulunan iş ve işlemleri uygulayan kişiler arasından seçilmesi esastır.

(7) Stratejik Riskler, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında tespit edilir.

(8) Risklerin tespit edilmesinde beyin fırtınası analizinin kullanılması esastır.

(9) Riskleri tespit edecek ekip, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulur.

(10) Risklerin tespit edilmesinde riskle ilgili somut veriler göz önünde bulundurulur.

Risklerin belirlenmesi

MADDE 15- (1) Riskler belirlenirken;

a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,

b) Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,

c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,

ç) Korunmada öncelikli varlıklar,

d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,

e) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,

f) Takdire dayanan kritik karar ve görevler,

g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,

ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,

h) Üniversitenin faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,

ı) Üniversiteye ait gizli bilgilere erişimin sağlandığı görevler,

i) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,

j) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,

k) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,

l) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,

m) Çevresel ve fiziksel koşullar vb. dikkate alınır.

Risk hiyerarşisi

MADDE 16- (1) İdare riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım belirleyebileceği gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetim sürecini başlatabilir. Risk hiyerarşisi aşağıdaki kademelerden oluşur:

a) İdare düzeyi (stratejik düzey): Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin 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 biriminin 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.

Üniversite/Birim risk yönetimi süreci

MADDE 17- (1) Risk yönetimi süreci; Üniversitenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Üniversite/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

a) Risklerin tanımlanmasını,

b) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,

c) Risklerin analizini ve öncelenmesini,

ç) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesini ve gözden geçirilmesini,

d) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,

e) Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesini ve raporlanmasını,

f) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını

kapsar.

(3) Üniversite/Birim risk yönetimi süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

(4) Risk yönetimi süreç adımları Tablo (1) de gösterilmiştir.

Risklerin değerlendirilmesi, analizi ve öncelenmesi

MADDE 18- (1) Risklerin değerlendirilmesi, analizi ve öncelenmesi bu yönerge ile belirlenen usul ve esaslar ve ekinde bulunan tablolar çerçevesinde yürütülür.

Risklerin olasılık ve etki seviyelerini sayısallaştırma göstergeleri

MADDE 19- (1) Risklerin olasılık seviyelerinin sayısallaştırılması işlemleri EK:4'te yer alan Olasılık Değerlendirme Skalasına göre yapılır. Risklerin etki seviyelerinin sayısallaştırılması işlemleri EK:5'te yer alan Etki Değerlendirme Skalasına göre yapılır.

Risk yönetimi sırasında riskler karşısında alınacak kararlar

MADDE 20- (1) Fayda-maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur. Fayda-maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılır:

(a) Riskin etki ve olasılığının azaltılması: Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve olasılığının büyüklüğü azaltılır. Riskin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılır.

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

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

aa) Sigorta yöntemi kullanarak,

bb) Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir yönetime devredilmesiyle,

cc) 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;

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

bb) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,

cc) Faaliyet sonlandırılsa bile ortadan kalkmayan risk durumlarında,

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

dd) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,

ee) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda

uygulanır.

Riskin etki ve olasılığının azaltılması için kontrol faaliyetleri

MADDE 21- (1) Kontrol faaliyetleri, Üniversitenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur;

a) Yönlendirici Kontrol: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

b) Önleyici Kontrol: Risklerin, üniversite için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

c) Düzeltici Kontrol: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

ç) Tespit Edici Kontrol: 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 22- (1) Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir.

1) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

2) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda - maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümleri getirilir.

3) 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 23- (1) Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık Risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır. Eğer Artık Risk Seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin altında ise Artık Risk varlığı Birim Risk Koordinatörü ve Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından izlenir.

Raporlama

MADDE 24- (1) Her yıl mart ayı içerisinde birim koordinatörleri ve Birim Yöneticilerince yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı ve risklere karşı alınan önlemlerin yeterliliği gözden geçirilir ve (EK-3) Birim Risk Kayıt Formu ile Yönetim Risk Koordinatörüne gönderilir.

(2) Gözden geçirme sırasında risklerin etki ve olasılığı o dönem için tekrar derecelendirilir. Gözden geçirmede öncelik, risk seviyesi yüksek olana ve Kilit Risklere verilir.

(3) Mevcut cevapların yeterli veya uygun olmaması durumunda ve en son yapılan derecelendirme sonucunda seviyesi Risk İştahının üzerinde olan riskler için yeni önlemler belirlenir.

(4) Stratejik Risklerin gözden geçirilmesinde, öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş ve denetim veya rehberlik birimlerinin raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınır.

(5) Üniversitemizin risk yönetim sistemi, iç ve dış denetim sonuçları, kurumsal kapasitede, yasal yükümlülüklerde, mevzuatta ve çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeler, paydaşların görüş, öneri ve düşünceleri vb. hususlar dikkate alınarak Rektör tarafından değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucunda, risk yönetim sisteminin performansı yeterli bulunmadığı takdirde, sistem kısmen veya tamamen revize edilir.

(6) Kurulun görüşleri doğrultusunda koordinatör tarafından hazırlanan (EK-8) Konsolide Risk Raporu her yıl nisan ayı sonuna kadar Rektöre sunulur.

Kilit Risklerin belirlenmesinde öncelikler

MADDE 25- (1) Üniversite için yüksek hassasiyete sahip konular aşağıda belirtilmiştir:

a) Yerleşke içerisinde can ve mal güvenliği.

b) Akademik faaliyetlerde bağımsızlık.

c) Üniversitenin ve yöneticilerinin itibarı.

ç) Yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi.

d) Şeffaflık.

(2) Üniversitenin kilit risklerinin yenilenmesi, değiştirilmesi veya Rektörün uygun gördüğü durumlarda belirtilen öncelikler rektörlük makamının onayıyla değiştirilebilir.

DÖRDÜNCÜ KISIM
Son Hükümler

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 26- (1) Bu Yönergenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Rektör yetkilidir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 27- (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 28- (1) Bu Yönerge, Üniversite Senatosu tarafından kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 29- (1) Bu Yönerge hükümlerini Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Rektörü yürütür.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE KAYDEDİLMESİNDE İZLENECEK YÖNTEM

1. ADIM
Belirli bir iş sürecinde çalışan tüm personelin uygun bir ortamda bir araya gelmesini sağlayınız. Beyin fırtınası çalışmasını yönlendirecek uygun bir kolaylaştırıcı belirleyiniz. (Birim Risk Koordinatörü olabilir.)

2. ADIM
Öncelikle birimin/iş sürecinin hedeflerinin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyunuz. Bu hedefler stratejik planda tanımlanmıştır.

3. ADIM
Beyin fırtınasının tüm katılımcıları, 2. adımda belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu konusunda fikir üretmelidirler. Kayda değer riskleri stratejik amaç ve hedefle birlikte hangi iş akışına aitse Risk Belirleme ve Değerlendirme Formuna (EK-1) kaydedilir.

4. ADIM
Belirlediğiniz riskin etki ve olasılığını oylayın ve risk puanını belirleyiniz. Verilen oyları Risk Oylama Formuna kaydedin (EK-2). Formdaki ilgili sütunların sayısı artırılabilir. (Etki ve olasılık puanları verilirken EK-4 ve EK-5'teki Skalalardan yararlanabilirsiniz.)

5. ADIM
İlk oylar forma kaydedildikten sonra, belirli riskin etki ve/veya olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puanlar arasında büyük farklılık olduğu durumlarda en yüksek puanı veren kişi (ler) neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını yükseltmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Daha sonra, en düşük puanı veren kişi (ler) savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını düşürmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. İsteyen katılımcılar puanlarını değiştirebilirler.

6. ADIM
Risk Oylama Formunda (EK-2) belirlenen riskler, beyin fırtınasından çıkan ortalama etki ve ortalama olasılığın çarpımı sonucu bulunan risk puanları yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır. Katılımcılara sonuçların bekledikleri gibi olup olmadığı sorulur. En önemli görünen risk yüksek puanlı risk mi?

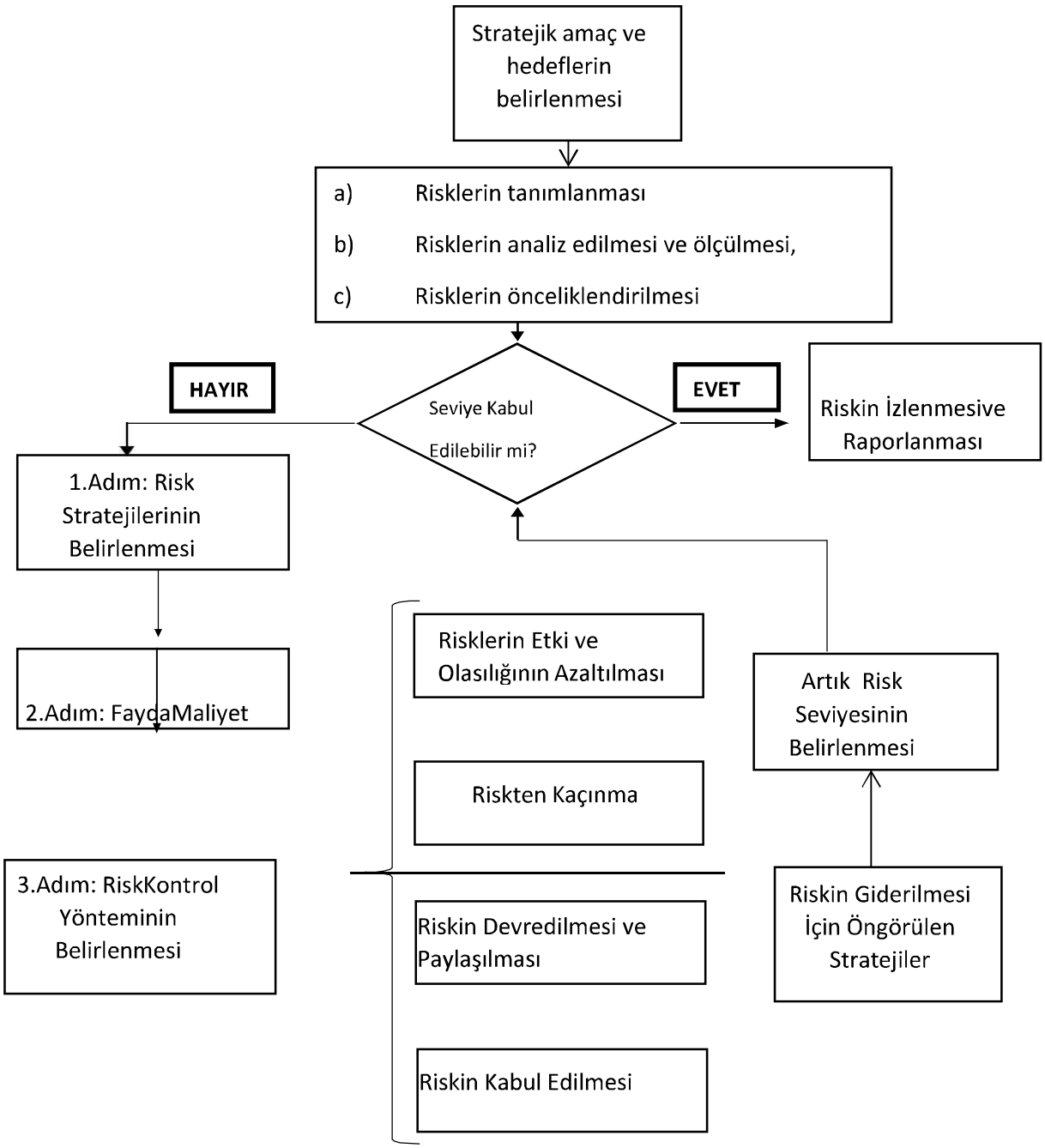
7. ADIM
Beyin fırtınası katılımcıları Risk Oylama formundaki (Ek-2) risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikle riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte Birim Risk Kayıt Formu (EK-3) aktarılır.

8. ADIM
Risklere cevap verilirken Risk Matrisi (EK-6) üzerinde risk puanına uygun renk tespit edilir ve EK-7'de Risk Cevap Matrisi Üzerindeki renge göre cevap belirlenir.

9. ADIM
EK-3'teki Birim Risk Kayıt Formu Doldurulup İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

EK-3

Tablo - 1 Risk Yönetim Süreci



Tablo -2 Risk İştahı Tablosu

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kampüs Güvenliği				√	
İş Sağlığı ve Güvenliği				√	
Bilgi Teknolojileri				√	
Kurumsal Yapı				√	
Eğitim Hizmetleri			√		
Yasal Faktörler				√	
Operasyonel Faktörler				√	
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi			√		
Bütçe Yönetimi				√	
Kalite ve Verimlilik				√	
Araştırma Desteklerinin Arttırılması				√	
Yerel ve Toplumsal İlişkiler				√	

Ek- 1 Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU		
.....DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ		
BİRİM		
İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ		
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF		
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ		
İLGİLİ FAALİYET		

No	İş Akışı Adı	RİSKLER	RİSKİNTÜRÜ *(İç/Dış Risk)*	OLASILIK DEĞERİ(O)	ETKİ DEĞERİ(E)	(RİSKİN PUANI) (R):O*E

*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

*Risk olasılık değerini bulmak için EK 4'e bakınız.

*Risk etki değerini bulmak için EK 5'e bakınız.

EK-2 Risk Oylama Formu

RİSK OYLAMA FORMU												
……..DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ												
Sıra	Amaç ve Hedefler	Kilit Risk	Tespit edilen risk	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Risk Puanı

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 busütunların 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 busütunların 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-3 Birim Risk Kayıt Formu

BİRİM RİSK KAYIT FORMU											
……..DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ											
Sıra No	**İlgili Stratejik Amaç**	**İlgili Stratejik Hedefi**	**İlgili Faaliyet (İş Akışı)**	**Tespit Edilen Risk**	**Riskin Türü** (İç/Dış Risk)	**Riskin Puanı**	**Riskin Rengi**	**Risk Düzeyi** ***(Stratejik / Program/ Faaliyet Düzeyi)***	**Riskin Sahibi (Alt Birim)**	**Riskin Çözümü İçin Öneriler**	**Değerlendirme Periyodu**
1											6 ay
2											6 ay
3											6 ay
4											6 ay
5											6 ay
***Riskin rengini bulmak için EK-6'ya bakınız.**											

Ek 4: Olasılık Değerlendirme Skalası

Çok Yüksek (5)	**Yılda 16 ve/veya daha fazlası yaşandı**	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
		Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.
Yüksek (4)	**Yılda 11-15 arası yaşandı**	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
		Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.
Orta (3)	**Yılda 6-10 arası yaşandı**	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
		Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir.
Düşük (2)	**Yılda 1-5 arası yaşandı**	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
		Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür.
Çok Düşük (1)	**Hiç Yaşanmadı**	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
		Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.

EK 5: Etki Değerlendirme Skalası

Çok Yüksek (5)	Riskin gerçekleşmesi, birim yöneticilerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
	Doğal nedenlere dayanmayan personel ve öğrenci ölümü.
	Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Yüksek (4)	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesi Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.
	Çalışan veya öğrenci sakatlanması.
	Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Orta (3)	Riskin gerçekleşmesi, personel, öğrenci ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
	Çalışanların veya öğrencilerin tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar.
	Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
Düşük (2)	Riskin gerçekleşmesi, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.
	Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
Çok Düşük (1)	Riskin gerçekleşmesinin, personel ve öğrenci memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
	Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.
	Çalışana veya öğrenciye zarar gelmesi söz konusu değildir.
	Medyaya yansımaz.

EK-3

	Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

EK 6: Risk Matrisi

OLASILIK						
Çok Yüksek (Kesinlikle)	5	5	10	15	20	25
Yüksek	4	4	8	12	16	20
Orta (Mümkün)	3	3	6	9	12	15
Düşük (Muhtemelen)	2	2	4	6	8	10
Çok Düşük (Nadir)	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük

EK 7: Risk Cevap Matrisi

RİSK YÖNETİMİ ÖNLEMLERİ			
YÜKSEK	ÖNEMLİ DERECEDE RİSK YÖNETİMİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR	RİSKLER YÖNETİLMELİ VE GÖZETİM ALTINDA TUTULMALIDIR	GENİŞ KAPSAMLI RİSK YÖNETİMİ GEREKLİDİR
ORTA	RİSKLER GÖZETİM ALTINDA OLMAK KAYDIYLA KABUL EDİLEBİLİR	RİSK, YÖNETİM FAALİYETLERİNE DEĞECEK DÜZEYDEDİR	RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR
DÜŞÜK	RİSKİ KABUL ET	RİSKİ KABUL ET, FAKAT RİSKLERİ GÖZLEMLE	RİSKİ YÖNET VE GÖZLEMLE
OLASILIK ETKİ	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK

EK-3

EK-8: Kurum Konsolide Risk Raporu

KURUM KONSOLİDE RİSK TABLOSU														
SIRA NO	İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ	İLGİLİ STRATEJİK HEDEF	İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ	İLGİLİ FAALİYET	RİSK KAYNAĞI *(İç/Dış Risk)*	RİSKİN PUANI (O*E=R)	RİSKİN RENGİ	RİSK DÜZEYİ *(Stratejik / Program/ Faaliyet Düzeyi)*	RİSKE CEVAP VERME YÖNTEMİ	RİSKİN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNERİLER	RİSKİN ÇÖZÜMÜ İÇİN YAPILACAK EYLEMİN FAYDASI MALİYETİNDEN *YÜKSEK Mİ? DÜŞÜK MÜ?*	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASINDAN SORUMLU BİRİM	RİSKİN KONTROL ALTINA ALINMASI İÇİN ÖNGÖRÜLEN SÜRE	RİSKLERİN MEVCUT DURUM İTİBARİYLE DEVAM EDİP ETMEDİĞİ *(ÇÖZÜLDÜ/ ÇÖZÜLMEDİ)*
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														