SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
RİSK EYLEM YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu yönergenin amacı, kurumsal stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek; eğitim - öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte diğer yönetsel ve destek süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu yönerge; Üniversite risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlemesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönergede geçen;

1) Alt Süreç: Süreçleri oluşturan ve bir veya daha fazla fonksiyonun / birimin sorumluluğundaki faaliyetleri,

2) Ana Süreç: Üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik amaçları ile doğrudan bağlantı kurulabilen stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçleri,

3) Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

4) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Hastanede Başhekimi, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlülerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

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

6) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile İç Kontrol Birim Çalışma Gruplarını, Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

7) Doğal Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

8) İç Kontrol Birim Çalışma Grupları: İç Kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış, akademik birimlerde; Fakülte Sekreteri, Enstitü Sekreteri, Yüksekokul Sekreteri, Meslek Yüksekokulu Sekreteri ile bir akademik unvanlı personeli; Araştırma Merkezlerinde, Müdür Yardımcısı ve merkezde görevli bir personeli; Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürleri ile birimde görevli bir personeli; Daire Başkanlıklarında en az biri Şube Müdürü olmak üzere görevli iki personeli,

9) İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi: İç Kontrol ve Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yönetim bilgi sistemini,

10) İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

11) İdare Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

12) İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısı, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ile Rektör tarafından görevlendirilen diğer üyelerle birlikte en az 7 üyeden oluşan kurulu,

13) Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

14) Kontrol Faaliyeti: Risklerin Üniversitenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi ve Üniversite faaliyetlerinin yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

15) Rektör: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörünü,

16) Risk: Üniversitenin, misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,

17) Risk Analizi: Üniversitenin mali ve mali olmayan, akademik ve idari tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

18) Risk Eylem Planı: Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerini,

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

20) Risk İştahı: Üniversitenin faaliyetlerini sürdürürken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

21) Risk Türü: Üniversite risk yönetimi modeli çerçevesinde; stratejik risk, finansal kayıp ve raporlama riski, yasal risk ve operasyonel risk olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,

22) Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve hedeflerinin, bu amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin, mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

23) Senato: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosunu,

24) Süreç: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan, stratejik plan hedefleri ile doğrudan bağlantı kurulabilen süreçleri,

25) Süreç Hiyerarşisi: Üniversitenin görev yetki ve sorumlulukları ile misyon ve vizyonu doğrultusunda fonksiyonlar dahilinde hazırlanan ana süreç, süreç, alt süreçten oluşan üçlü yapıyı,

26) Süreç Sorumlusu: Rektörlük tarafından yapılan görev dağılımı doğrultusunda belirlenen konulara ilişkin süreçlerden sorumlu olan kişiyi,

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

28) Üniversite: Sivas Cumhuriyet Üniversitesini,

29) Üst Yönetici: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörünü,

ifade eder.

Risk yönetimine ilişkin ilkeler

MADDE 5 – Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

1) 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.

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

3) Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

4) Risk yönetim süreci, Üniversitenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.

5) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

6) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki kalıntı riskler altı aylık periyodlar halinde değerlendirilir.

7) Üniversite Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

8) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

9) Üniversite, risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek tüm ana süreçler, süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.

10) 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.

11) Risk Yönetimi Süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM
Organizasyon Yapısı ile Görev Yetki ve Sorumluluklar

Risk yönetimi organizasyon yapısı

MADDE 6- (1) Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder.

(2) Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

1) Üniversitenin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir.

2) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Süreç Sorumluları, Alt Süreç Sorumluları, Birim Risk Koordinatörleri, Birim Risk Yönetimi Ekipleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

3) Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Üniversitede çalışan tüm personel; görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 7 - (1) Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

1) Üniversitede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Rektör'dür.

2) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Süreç Sorumluları vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.

3) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

4) İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

5) İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı tarafından sunulan izleme ve değerlendirme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak üzere değerlendirir.

6) Gerekli gördüğü hallerde İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.

7) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Harcama Yetkilileri, İç denetim Başkanlığından ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından güvence alır.

İzleme ve yönlendirme kurulunun görev ve sorumlulukları

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

1) Üniversitede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin kurumsal politikayı belirler.

2) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.

3) Birden fazla birimi ya da süreci ilgilendiren risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirler.

4) Daha önce öngörülmeyen risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.

5) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.

6) Risk yönetim sisteminin Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.

7) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.

8) Üniversite risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.

9) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.

İdare risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 9- (1) İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

1) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

2) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek, Üniversite Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

3) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.

4) Birim risk Koordinatörü tarafından, fayda-maliyet analizleri neticesinde birim risk yönetimi ekibi ve birim yöneticisi tarafından eylem planlamama kararı verildiği bildirilen riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre bildirir.

5) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

6) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

7) İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Üniversite risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Süreç sorumlularının görev ve sorumlulukları

MADDE 10- (1) Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

1) Rektör tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan görevli ve yetkili kılındıkları süreçlerin, Üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.

2) Kendilerine bağlı bulunan alt süreçlere ilişkin risk yönetimi raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

3) Çeşitli sebeplerle süreçlerde değişiklik yapılmasının gerekli görülmesi halinde alt süreç sorumlularınca sürecin/süreçlerin hazırlanmasını/revize edilmesini sağlar, yapılan çalışmaları kontrol ederek onaylar.

4) Sorumluluğundaki süreçleri, belirli periyodlarda alt süreç sorumluları ile değerlendirerek, süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

5) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin risklerden, birden fazla alt süreç sorumlusunun görev alanına giren süreçlere ilişkin olanların, yönetilmesi konusunda gerekli koordinasyonu sağlar.

6) Diğer süreç sorumlularına bağlı süreçlerden, kendi sorumluluğundaki süreçler ile etkileşim halinde olan süreçlere ilişkin olarak, diğer süreç sorumluları ile görüşmeler yaparak koordinasyonu sağlar.

7) Gerektiğinde, sorumluluğundaki süreçlerin sahibi olan birimlerin birim risk yönetimi ekiplerini, toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir.

8) Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır.

9) Sorumluluğundaki süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları Rektör'e raporlar.

10) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, mevcut süreç hiyerarşisi içerisinde yer almayan, ancak; Üniversitenin maddi ve itibarı açıdan kayıp ya da kazancına yol açacak büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışların makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Üniversite risk yönetimi politikaları çerçevesinde yönetilmesini sağlar. Söz konusu çalışmaları Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü ile paylaşır.

11) Sorumluluğu altındaki süreçlerde; risk eylemi planmış olduğu halde, eylemlerin planlanan zamanda tamamlanmaması sebebiyle meydana gelen risklerle; kontrol faaliyeti uygulamaya alınmış olmakla birlikte, söz konusu kontrol faaliyetinin, görevlilerinin ihmalinden kaynaklanan bir sebeple çalıştırılmaması nedeniyle meydana gelen riskleri, Rektör'e raporlar.

12) Sorumluluğundaki süreçlerle ilişkilendirilmiş, plan ve programlarda yer alan hedeflere ilişkin gerçekleşme bilgilerini değerlendirir ve hedeflerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

Alt süreç sorumlularının (birim yöneticilerinin) görev ve sorumlulukları

MADDE 11- (1) Alt Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

1) Üniversite risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.

2) Birimindeki, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim Ekibi üyeleri ve İç Kontrol Temsilcilerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.

3) Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetimi Ekibi ve İç Kontrol Temsilcilerinin çalışmalarını denetler, görev ve sorumluluklarının beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar.

4) Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.

5) Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.

6) Alt süreçlerde görev alan kendisine bağlı görevlilerin iç kontrol ve risk yönetimi konusunda ve Üniversite Risk Yönetimi Politikaları hakkında makul seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar.

7) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.

8) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını süreç sorumlusunun onayına sunar.

9) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları süreç sorumlusunun onayına sunar.

10) Diğer alt süreç sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları süreç sorumlusuna bildirir.

11) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

12) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere süreç sorumlusuna raporlar.

Birim risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları

MADDE 12- (1) Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

1) Birim çalışanlarını; riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir, birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder.

2) Yeni tanımlanan risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını Birim Risk Yönetimi ekibi ile birlikte değerlendirir.

3) Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirerek uygun bulması halinde Birim Yöneticisinin onayına sunar.

4) Fayda ve maliyet analizleri neticesinde risk eylemi planlanmaması kararı verilen risk iştahının üzerindeki riskleri derhal İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

5) Belirlenmiş periyodlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder.

6) Belirlenen sürelere ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleşme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

7) Alt süreçlerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımın eklenmesi gerekmesi halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yaparak Birim Yöneticisinin onayına sunar.

8) Birden fazla birimi ilgilendiren alt süreç revizesi ya da yeni süreç oluşturulmasına ilişkin olarak yapılacak çalışmalara katılır.

9) Birim çalışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.

10) Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerin biriminde uygulanmasını sağlar.

11) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

Strateji geliştirme daire başkanlığının görev ve sorumlulukları

MADDE 13- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

1) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.

2) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

3) Risk yönetimine ilişkin Üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.

4) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

5) Mali süreçleri belirler, mali süreçlerin işleyişlerine ilişkin standartları oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin ilgili birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.

6) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna belirli periyodlarda raporlar.

7) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak Rektör Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar.

8) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, yönerge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar.

9) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç denetim birim başkanlığının görev ve yetkileri

MADDE 14- (1) İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

1) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektör'e mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

2) Üniversitede Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Riskin belirlenmesi

MADDE 15- (1) Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

1) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.

2) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.

3) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışlar üzerinde riskleri belirlerken EK-2 de yer alan sorulardan yararlanılır.

4) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate

alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Alt süreç ve süreç risklerinin analizinde EK-3 de yer alan sorulardan yararlanılır.

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

6) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılır.

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

8) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

Risk türünün tespit edilmesi

MADDE 16- (1) Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır.

1) Stratejik Risk: Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

2) Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyuşmazlıklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

3) Finansal risk: Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

4) Raporlama Riski: Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.

5) Operasyonel Risk: Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

6) Yasal, Operasyonel, Finansal ve Raporlama risklerinden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak işaretlenir.

Risklerin değerlendirilmesi

MADDE 17- (1) Belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla Üniversiteye etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilir ve önceliklendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

1) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.

2) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

3) Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak (çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.

4) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.

5) Risklerin etki ve olasılık dereceleri Üniversitemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Etki (EK-4) ve Olasılık (EK-5) Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.

6) Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.

7) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

Risk matrisleri

MADDE 18- (1) Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı EK-6'da örneği yer alan tablolardır.

1) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.

2) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.

3) Risk Matrislerinde çok yüksekten çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; koyu kırmızı, açık kırmızı, sarı, açık yeşil ve koyu yeşil olmak üzere 5 renk kullanılır.

4) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre EK-7'de yer alan Risk Seviye Tanımları Tablosuna uygun olarak belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske cevap verme yönteminin belirlenmesine ilişkin hususlar

MADDE 19- (1) Risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir. Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

1) Risklere; kabul etme, azaltma, paylaşma veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.

2) Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak EK-8' de yer alan kriterlere göre belirlenir.

3) Risk iştahı doğrultusunda temel olarak kalıntı risklerin kabul edilebileceği seviyeler konu bazında EK-9'da belirmiştir. Söz konusu konularda kalıntı riski belirtilen seviyenin üzerindeki risklerin riske cevap verme yöntemlerinden biri ya da bir kaçı ile yönetilmesi zorunludur.

4) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

5) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

Risk kontrol yöntemleri

MADDE 20- (1) Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

1) Kontroller, Üniversitenin her türlü plan ve programı ile mali ve mali olmayan tüm iş ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle Üniversitenin her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

2) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.

3) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan

faaliyetler kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.

4) Kontroller; kontrolün işlevi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Her bir kontrol EK-10'da yer alan kriterler doğrultusunda sınıflandırılarak kayıt edilir.

5) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.

6) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

7) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç; organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.

8) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.

9) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

10) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve iletişim süreci

MADDE 21- (1) Üniversite İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(2) İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi, söz konusu sürecin temel bilgi yönetimi aracı olmakla birlikte; Üniversitenin süreçleri ile ilişkili olan, kurum içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel veriyi üreten veya depolayan yönetim bilgi sistemleri Risk Yönetimi Sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.

MADDE 22- (1) İç Kontrol ve Risk Yönetimine ilişkin bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminin kullanımında aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

1) Kurum ve birim teşkilat şemaları fonksiyonel yapıyı gösterecek şekilde İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminde yer alır ve meydana gelen değişiklikler sistem üzerine derhal kayıt edilir.

2) Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer alır.

3) Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanır.

4) Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde kurumsal amaç ile hedeflerle süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinde güncel halde tutulur.

5) Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.

6) İş akışlarda meydana gelecek değişiklikler, görevli personellerce sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir.

İzleme ve raporlama süreci

MADDE 23- (1) Üniversite risk izleme ve raporlanma süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektör'e kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

MADDE 24- (1) Üniversite Risk Yönetimi Süreci, bu yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk Yönetimi sürecine ilişkin olarak; raporlama şekli, raporlama periyodları, raporlamanın kim tarafından ve hangi mercilere yapılacağı gibi hususlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından belirlenecektir.

MADDE 25- (1) Üniversite Risk Yönetimi Politikası gereğince risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür,

1) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

2) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Yöneticisine iletir.

3) Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Risk Yönetimi Ekibi ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sorumlusuna iletilir ve süreç sorumlusu tarafından onaylanır.

4) Sistem üzerine kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı ilgili Süreç Sorumlusuna, İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

5) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 26 – (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 27- Bu yönerge Üniversite Yönetim Senatosu tarafından kabul edildiği 26.12.2018 tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

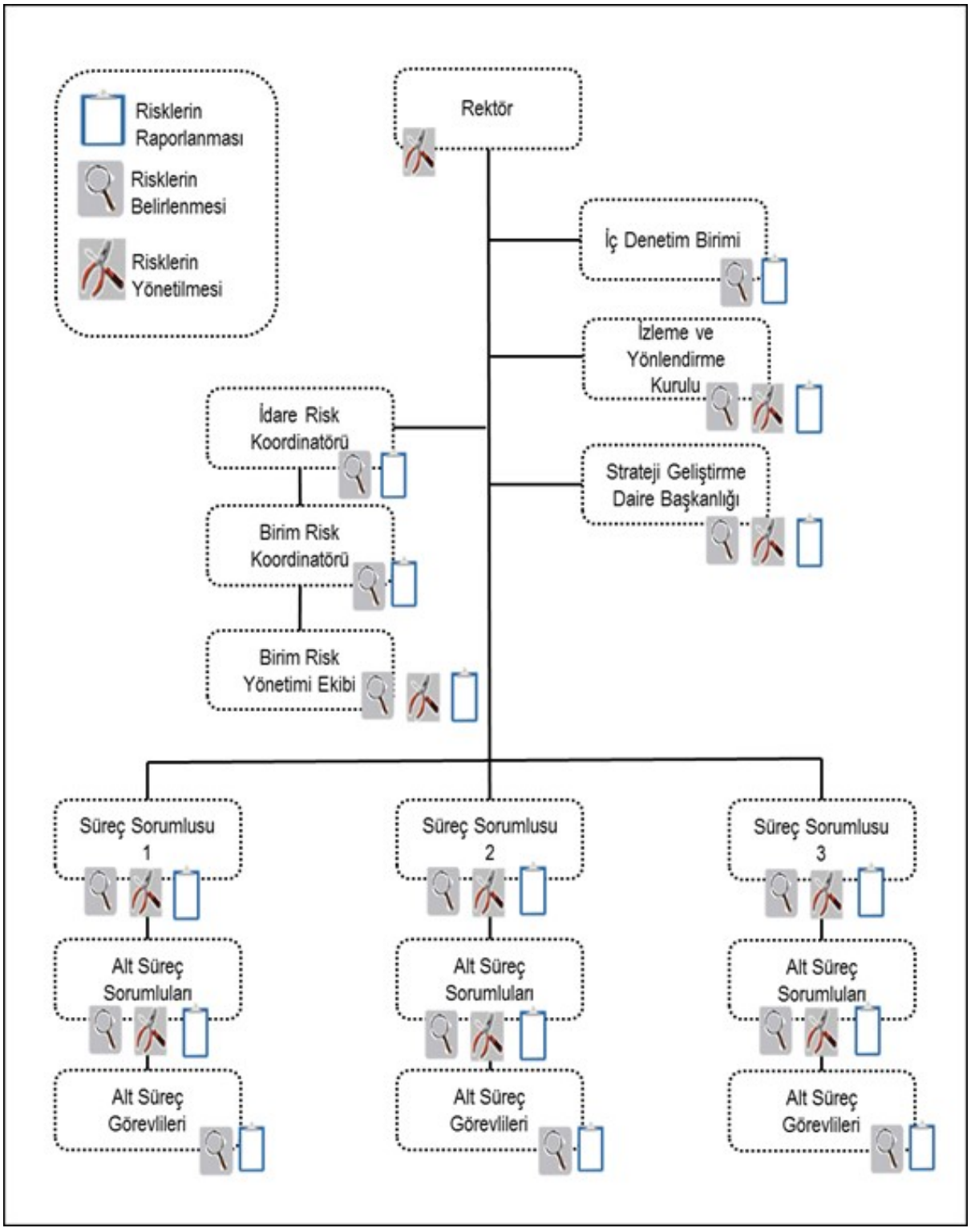
MADDE 28- Bu Yönerge hükümleri, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörü tarafından yürütülür.

EKLER:

EK – 1) Risk Yönetimi Organizasyon Şeması
EK – 2) İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
EK – 3) Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
EK – 4) Etki Değerlendirme Skalası
EK – 5) Olasılık Değerlendirme Skalası
EK – 6) Risk Matrisi
EK – 7) Risk Seviye Tanımları Tablosu
EK – 8) Kalıntı Risk Matrisi Üzerinde Riske Cevap Verme Tercihleri Tablosu

EK – 9) Risk İştahı Tablosu
EK – 10) Kontrol Tanımları Tablosu
EK – 11) Risk Yönetim Modülü Kullanım Kılavuzu

EK – 1) Risk Yönetimi Organizasyon Şeması



EK – 2) İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

SORULAR		EVET	HAYIR
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adım manuel mi yürütülüyor?		
6.1	Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
11.1	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11.2	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
12.1	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12.2	Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
17.1	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		

EK – 3) Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

SORULAR	
1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
2	Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3	İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
4	Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
5	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
7	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9	Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10	Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11	Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12	Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
13	Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
14	Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?

EK – 4) Etki Değerlendirme Skalası

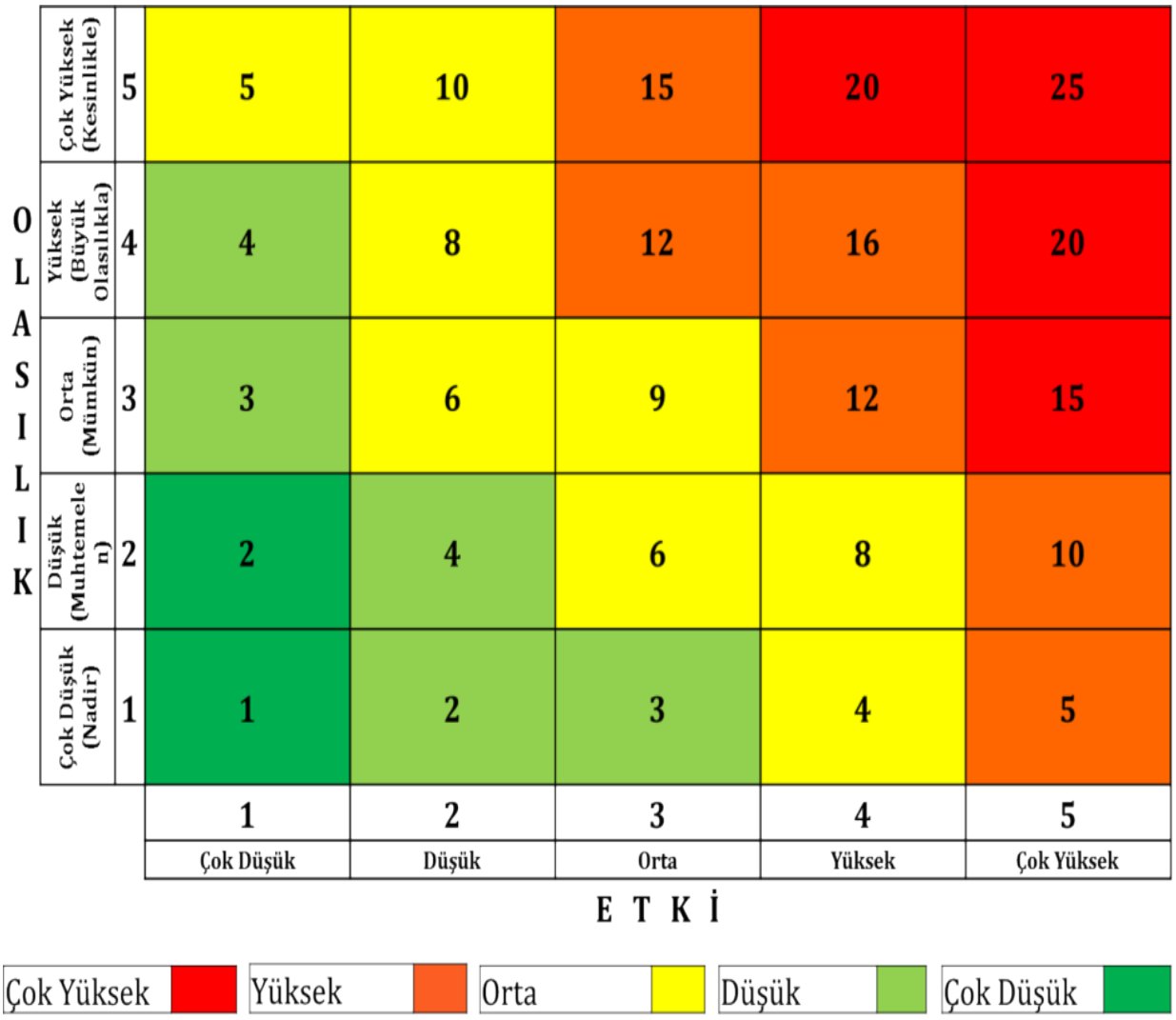
Çok Yüksek(5)	**Potansiyel Kayıp >1.000.000**	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin 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)	**Potansiyel Kayıp <1.000.000 >200.000**	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)	**Potansiyel Kayıp 50.000 < 200.000**	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)	**Potansiyel Kayıp 5.000 < 50.000**	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)	**Potansiyel Kayıp <5.000**	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.
		Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

EK – 5) Olasılık Değerlendirme Skalası

Çok Yüksek (5)	**) Yıl**	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
		Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.
Yüksek (4)	**) Yıl (1**	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
		Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
		Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.
Orta (3)	**) Yıl (2**	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)	**) Yıl (**	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)	**) Yıl (**	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
		Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.

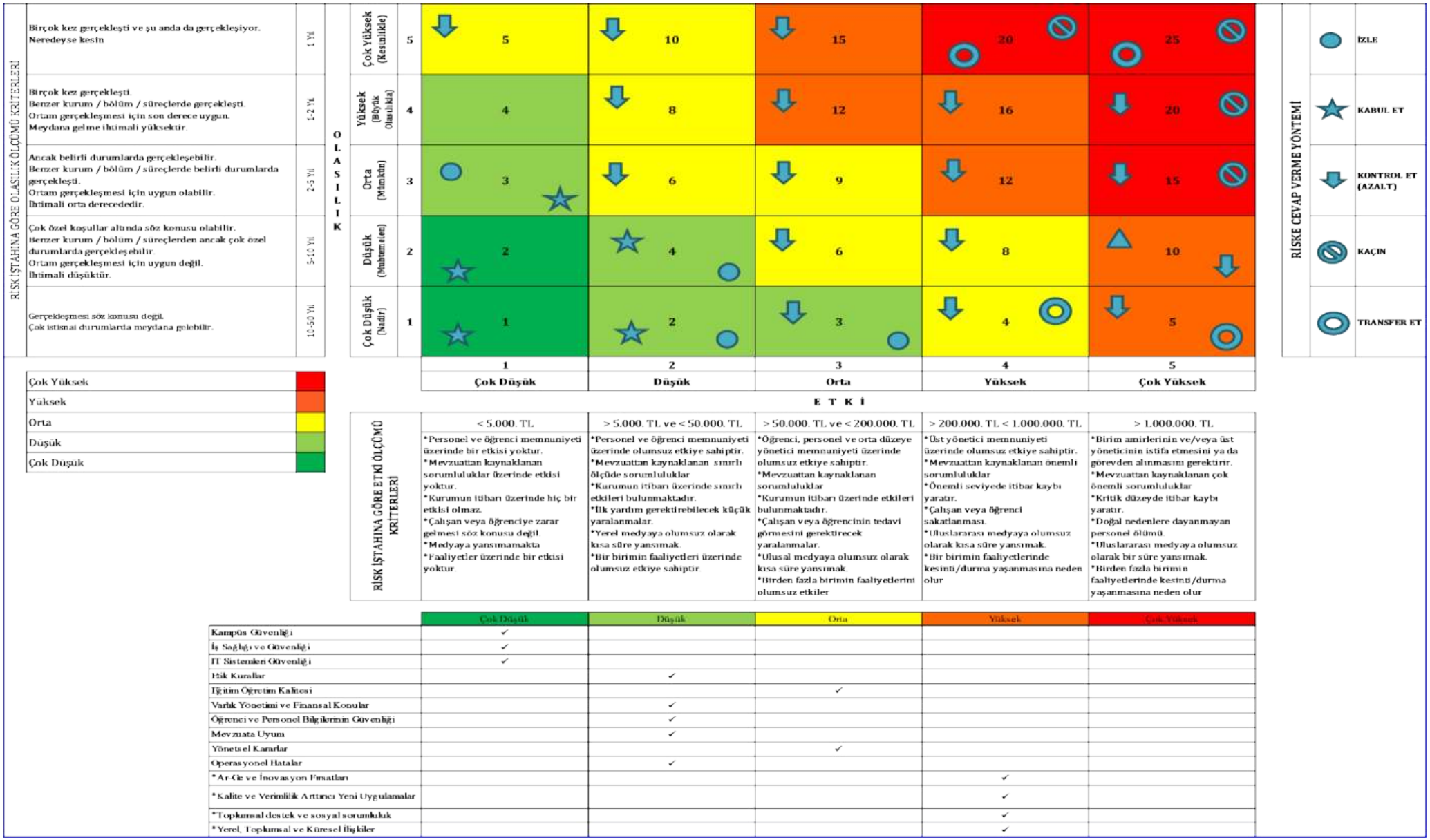
EK – 6) Risk Matrisi



EK – 7) Risk Seviye Tanımları Tablosu

ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(ExO)
Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	25
Çok Yüksek	5	Yüksek	4	Çok Yüksek	20
Çok Yüksek	5	Orta	3	Çok Yüksek	15
Çok Yüksek	5	Düşük	2	Yüksek	10
Çok Yüksek	5	Çok Düşük	1	Yüksek	5
Yüksek	4	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	20
Yüksek	4	Yüksek	4	Yüksek	16
Yüksek	4	Orta	3	Yüksek	12
Yüksek	4	Düşük	2	Orta	8
Yüksek	4	Çok Düşük	1	Orta	4
Orta	3	Çok Yüksek	5	Yüksek	15
Orta	3	Yüksek	4	Yüksek	12
Orta	3	Orta	3	Orta	9
Orta	3	Düşük	2	Orta	6
Orta	3	Çok Düşük	1	Düşük	3
Düşük	2	Çok Yüksek	5	Orta	10
Düşük	2	Yüksek	4	Orta	8
Düşük	2	Orta	3	Orta	6
Düşük	2	Düşük	2	Düşük	4
Düşük	2	Çok Düşük	1	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Yüksek	5	Orta	5
Çok düşük	1	Yüksek	4	Düşük	4
Çok düşük	1	Orta	3	Düşük	3
Çok düşük	1	Düşük	2	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Düşük	1	Çok Düşük	1

EK – 8) Kalıntı Risk Matrisi Üzerinde Riske Cevap Verme Tercihleri Tablosu



EK – 9) Risk İştahı Tablosu

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kampüs Güvenliği	□□	□	□	□	□
İş Sağlığı ve Güvenliği	□□	□	□	□	□
IT Sistemleri Güvenliği	□□	□	□	□	□
Etik Kurallar	□	□□	□	□	□
Eğitim Öğretim Kalitesi	□	□	□□	□	□
Varlık Yönetimi ve Finansal Konular	□	□□	□	□	□
Öğrenci ve Personel Bilgilerinin Güvenliği	□	□□	□	□	□
Mevzuata Uyum	□	□□	□	□	□
Yönetsel Kararlar	□	□	□□	□	□
Operasyonel Hatalar	□	□□	□	□	□
	□	□	□	□	□
*Ar-Ge ve İnovasyon Fırsatları	□	□	□	□□	□
*Kalite ve Verimlilik Arttırıcı Yeni Uygulamalar	□	□	□	□□	□
*Toplumsal destek ve sosyal sorumluluk	□	□	□	□□	□
*Yerel, Toplumsal ve Küresel İlişkiler	□	□	□	□□	□

EK – 10) Kontrol Tanımları Tablosu

Kontrolün İşlevi	Önleyici	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp kurum tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için uygulanması gereken kontrollerdir.
	Tespit Edici	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Yönlendirici	Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Düzeltici	Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.

Kontrol Otomasyon Seviyesi	Manuel	Süreç içerisinde çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Otomatik	Sistem içerisine yerleştirilen, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir.

Kontrol Önem Seviyesi	Anahtar	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olan kontrollerdir.
	İkincil	Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olmayan kontrollerdir.

EK – 11) Risk Yönetim Modülü Kullanım Kılavuzu

RİSK YÖNETİMİ MODÜLÜ
KULLANIM KILAVUZU

1- SİSTEME GİRİŞ NASIL YAPILIR?

1. http://yonetim.cumhuriyet.edu.tr adresine girilir.
2. T.C. Kimlik Numaramız ve şifremiz ile sisteme giriş yaparız.

2- RİSK NASIL KAYDEDİLİR?

1. Sisteme giriş yaparız.
2. Sol menüde yer alan "Kurumsal Risk Yönetimi" menüsüne tıklanır alt kısımda açılan "Riskler" başlığına tıklanır.
3. Karşımıza birimimizle bağlantısı olan riskler gelir.
4. Biriminize ait yeni bir risk tanımlamak için üst menüden "Yeni" tıklanır.
5. Karşımıza açılan pencerede riskin bilgileri (Ana Grup, Risk Adı, Risk Türü, İç / Dış, Sorumlu Birim, Etki Düzeyi, Gerçekleşme Olasılığı, Cevap Yöntemi, Durumu) yönergeye uygun şekilde doldurulur ve "Kaydet" tıklanır.
6. Risk bilgilerini değiştirmek ve düzenlemek için düzeltmek istediğimiz Risk tıklanır ve üst menüden "Düzenle" butonuna tıklanır.

3- EYLEM NASIL KAYDEDİLİR?

1. Sisteme giriş yaparız.
2. Sol menüde yer alan "Kurumsal Risk Yönetimi" menüsüne tıklanır alt kısımda açılan "Riskler" başlığına tıklanır.
3. Karşımıza birimimizle bağlantısı olan riskler gelir.
4. Riske ait eylemleri görebilmek ve yeni eylem oluşturmak için önce ilgili riskin bulunduğu satıra tıklanır. Üst menüden "Eylem" butonuna tıklanır.
5. Karşımıza riske ait eylemlerin kayıtlı olduğu ekran gelir.
6. Seçili riske yeni eylem eklemek için üst menüden "Yeni" tıklanır.
7. Açılan pencereden Eyleme ait bilgiler (Eylem Türü, Eylem Adı, Süresi, Açıklama, Sorumlu Kişi) yönergeye uygun şekilde doldurulur ve "Kaydet"e basılır.
8. Eylemin bilgilerini değiştirmek ve düzenlemek için düzeltmek istediğimiz Eylem tıklanır ve üst menüden "Düzenle" butonuna tıklanır.

4- İŞ AKIŞ SÜRECİ NASIL KAYDEDİLİR?

1. Sisteme giriş yaparız.
2. Sol menüde yer alan "Kurumsal Risk Yönetimi" menüsüne tıklanır alt kısımda açılan "Riskler" başlığına tıklanır.
3. Riske ait "İş Akış Süreçleri"ni görebilmek için ilgili risk seçilir ve üst menüden "İş Akış Süreçleri"ne tıklanır.
4. Karşımıza riske ait "İş Akış Süreçleri"nin bulunduğu ekran gelir.
5. Yeni İş akış süreci eklemek için üst menüden "Yeni" butonu tıklanır.
6. Açılan pencereden "Seç" butonu tıklanır ve ilgili dokümanlar seçilerek "Kaydet" butonu tıklanır.
7. Riske ait kaydedilen İş Akış Süreçlerinin ekini görüntülemek için ilgili satır seçilir ve üst menüden "Dökümanı Göster" butonu tıklanır.

5- RİSK KİMLİK KARTI NEREDEN YAZDIRILIR?

1. Sisteme giriş yaparız.
2. Sol menüde yer alan “Kurumsal Risk Yönetimi” menüsüne tıklanır alt kısımda açılan “Riskler” başlığına tıklanır.
3. Risk Kimlik kartını yazdırmak istediğimiz risk seçilerek üst menüden “Risk Kimlik Kartı” butonuna tıklanır ve Risk Kimlik Kartı yeni sekmede açılır ve yazdır butonuna tıklayarak yazdırırız.