

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
RİSK STRATEJİ YÖNERGESİ
BİRİNCİ KISIM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu yönergenin amacı, Üniversitemizin stratejik planında yer alan amaçları, hedefleri ile yürütülen süreçlerine ilişkin risklerin ve kilit risklerin tespit edilmesine, değerlendirilmesine, önceliklendirilmesine, risklere verilecek cevapların belirlenmesine ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu yönerge, Aksaray Üniversitesinde risklerin yönetimiyle ilgili yürütülecek tüm karar, iş ve işlemleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu yönerge, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar'ın 5 inci maddesi ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu yönergede geçen;

- 1) **Rektör:** Aksaray Üniversitesi Rektörünü,
- 2) **Üniversite:** Aksaray Üniversitesini,
- 3) **Başkanlık:** Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,
- 4) **Birim:** Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü teşkilat şemasında yer alan birimleri,
- 5) **Birim Amiri:** Birimin sevk ve idaresinden sorumlu olan hiyerarşik yetki kademesindeki en üst yöneticiyi,
- 6) **Çalışanlar:** Üniversitemizde istihdam edilen tüm personeli,
- 7) **Kurul:** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,
- 8) **İdare Risk Koordinatörü:** Bu yönergenin yedinci maddesinde belirtilen görevleri yürütmek üzere Rektör tarafından görevlendirilen kişiyi,
- 9) **Birim Risk Koordinatörü:** Bu yönergenin onuncu maddesinde belirlenen görevleri yürütmek üzere birim amirleri tarafından görevlendirilen kişi,

- 10) **Birim Risk Yönetim Ekibi:** Birim Risk Koordinatörü ile birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenecek 2 personelin daha olduğu 3 kişilik ekibi,
- 11) **Risk:** Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerinin ve süreçlerin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilecek olay veya durumları,
- 12) **Doğal Risk:** Stratejik risklerin herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,
- 13) **Artık Risk:** Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için verilen cevaplardan sonra arta kalan riskleri,
- 14) **Kilit Risk:** Üniversitemiz için yüksek hassasiyete sahip olan süreç risklerini ve stratejik riskleri,
- 15) **Risk Haritası:** Risklerin seviyelerinin grafiksel olarak gösterilmesini,
- 16) **Risk İştahı:** İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.
- 17) **Risk Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişiyi veya kişileri
- 18) **Stratejik Riskler:** Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ilişkin riskleri,
- 19) **Süreç Riskleri:** Süreç analizleriyle belirlenen riskleri,
- 20) **Konsolide Risk Raporu:** Risklerden yola çıkarak oluşturulan, izlenmesi gereken önemli riskleri ve koordinatörün değerlendirmelerini de içeren raporu,
- 21) **Önleyici Kontroller:** Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltarak kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrolleri,
- 22) **Düzeltilici Kontroller:** Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin ve sorunun kaynağının giderilmesine yönelik kontrolleri,
- 23) **Tespit Edici Kontroller:** Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın tespiti amacıyla yapılan kontrolleri,
- 24) **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:

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

- 2) Risk yönetim kültürünün oluşturulmasını sağlar.
 - 3) Kurul ile koordinatör tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve önerileri dikkate alarak risk yönetim stratejilerini belirler ve bunu tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.
 - 4) Katılımcılığı sağlayacak uygun mekanizmaların oluşturulmasını sağlar.
 - 5) İzleme raporlarını inceler ve gerekli önlemleri belirler.
 - 6) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.
 - 7) Kurulun görüşleri doğrultusunda koordinatör tarafından hazırlanan risk iştahı ile politika ve prosedürleri değerlendirir ve onaylar.
- (2) Rektör bu görevlerini kurul, koordinatör, birim amirleri, başkanlık ve iç denetçiler eliyle yürütür.

Kurul

MADDE 6 – (1) Kurulun görevleri şunlardır:

- 1) Risk strateji yönergesini hazırlayarak/revize ederek Senatoya sunar.
 - 2) Üniversitemiz risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilerini koordinatöre bildirir ve Rektöre sunar.
 - 3) Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
 - 4) Üniversite risk strateji belgesinde öngörülme risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.
 - 5) Üniversite risk iştahını gerekli gördüğü hallerde revize eder.
 - 6) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip eder.
- (2) Kurulun sekretarya hizmetleri başkanlık tarafından yürütülür.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 7 – (1) Koordinatörün görevleri şunlardır:

- 1) Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri tespit eder ve bunları belirlenen politikalar ve prosedürler doğrultusunda koordine eder.
- 2) Kurulun görüşleri doğrultusunda risk iştahını, politika ve prosedürleri belirler ve Rektörün onayına sunar.
- 3) Stratejik risklerin belirlenmesini sağlar.
- 4) Gerekli gördüğü konuları kurula sunar.
- 5) Konsolide risk raporunu hazırlar ve nisan ayı içinde Rektöre sunar.
- 6) Rektörün emirlerini, kurulun görüş, tavsiye ve kararlarını birimlere bildirir ve risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.
- 7) 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:

- 1) Kurulun ve koordinatörün sekretarya görevlerini yürütür.
- 2) Birim risk koordinatörleriyle birebir iletişimi sağlar ve her türlü desteği verecek sistemi oluşturur.
- 3) Rehberlik hizmeti verir.
- 4) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve koordine eder.
- 5) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde koordinatöre ve Rektöre raporlar.

Birim amirleri

MADDE 9 – (1) Birim amirlerinin görevleri şunlardır:

- 1) Görev ve yetki alanları çerçevesinde, risk yönetiminin etkinliği artırır.
- 2) Birim risk koordinatörünü belirlerler ve çalışmalarını takip ederek her türlü desteği verirler.
- 3) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik ederler. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlarlar.
- 4) Süreç risklerini birim düzeyinde yönetirler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek koordinatöre yazılı olarak bildirirler.

Birim risk koordinatörlerinin görev ve sorumlulukları

MADDE 10 – (1) Birim risk koordinatörleri görevleri şunlardır:

- 1) Birim risk koordinatörü; birim risk yönetim ekibini belirleyerek, ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini idare risk koordinatörüne bildirir.
- 2) Risk yönetimiyle ilgili tüm çalışmalara yardımcı olurlar, birimi koordine ederler ve destek verirler.
- 3) Birimde yapılan süreç çalışmalarında aktif olarak yer alırlar ve personele teknik destek verirler.
- 4) Süreç risklerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi ve gözden geçirilmesi görevlerinin yerine getirilmesini koordine ederler ve riskleri birim amirlerinin belirleyeceği zamanlarda raporlarlar.
- 5) Çalışanlardan gelen tüm iyileştirme önerilerini toplarlar ve birim amirince belirlenecek periyotlarla kendisine bildirirler.

- 6) Yeni ortaya çıkan riskleri, risk seviyesi değişenleri ve risklere ilişkin yeni kontrolleri birim amirine ve yöneticilere bildirirler.
- 7) Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

İç denetçiler

MADDE 11 – (1) İç denetçilerin görevleri şunlardır:

- 1) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda inceleme yaparak Rektöre mevzuatlar çerçevesinde raporlama yapar.
- 2) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmeti yapar.

Çalışanlar

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

- 1) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla risk yönetimine katkıda bulunmak,
- 2) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumluluk çerçevesinde yönetmek,
- 3) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlamak.

ÜÇÜNCÜ KISIM

Risk Yönetimi İlkeleri ve Süreci

İlkeler

MADDE 13 – (1) Üniversitemizin 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) Üniversite Risk Strateji Yönergesi, 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 üç türlü tespit edilir.

- (2) Tespit edilen risklere ilişkin cevaplar belirlendikten sonra artık riskler de ayrıca tespit edilir.
- (3) Süreç riskleri, birim amirlerinin belirleyeceği birim risk koordinatörleri ve birim risk yönetim ekibinin aracılığıyla tespit edilir.
- (4) Stratejik riskler, idare 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;

- 1) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
- 2) Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- 3) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- 4) Korunmada öncelikli varlıklar,
- 5) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- 6) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
- 7) Takdire dayanan kritik karar ve görevler,
- 8) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- 9) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
- 10) Üniversitenin faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
- 11) Üniversiteye ait gizli bilgilere erişimin sağlandığı görevler,
- 12) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
- 13) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
- 14) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
- 15) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
- 16) 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.

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;

- 1) Risklerin tanımlanmasını,
- 2) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,
- 3) Risklerin analizini ve önceliklendirilmesini,
- 4) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- 5) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- 6) Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesini ve raporlanmasını,
- 7) 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 Önceliklendirmesi

MADDE 18 – (1) Aksaray Üniversitesi Risk Strateji Yönergesi ile belirlenen usul ve esaslar ve Yönerge ekinde bulunan tablolar çerçevesinde yürütülecektir.

Risklerin Olasılık ve Etki Seviyelerini Sayısallaştırma Göstergeleri

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

Risklerin etki seviyelerinin sayısallaştırılması işlemleri EK:5'te yer alan Etki Değerlendirme Skalasına göre yapılacaktır.

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;

- 1) Sigorta yöntemi kullanarak,
- 2) Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesiyle,
- 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 kaldığı durumlarda,
- 2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
- 3) Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan risk durumlarında,
- 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.

Riskin Etki ve Olasılığının Azaltılması İçin 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;

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

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

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

4) Tespit Edici Kontrol Faaliyeti: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleşikten 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 amirlerince yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı ve risklere verilen cevapların yeterliliği gözden geçirilir ve (Ek-3) Birim Risk kayıt Formu ile İdare 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 iştahının üzerinde olan riskler için yeni cevaplar 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) Üniversitemiz için yüksek hassasiyete sahip konular aşağıda belirtilmiştir.

- 1) Yerleşke içerisinde can ve mal güvenliği,
- 2) Akademik faaliyetlerde bağımsızlık,
- 3) Üniversitemizin ve yöneticilerimizin itibarı,
- 4) Yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi,
- 5) Şeffaflık.

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

DÖRDÜNCÜ KISIM

Son Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

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

Yürürlükten Kaldırılan Hükümler

MADDE 27 – (1) 19.04.2018 tarihinde yürürlüğe giren Risk Strateji Yönergesi bu yönergenin yürürlüğe girmesiyle birlikte mülga olmuştur.

Yürürlük

MADDE 28 - (1) Bu yönerge, Üniversite Senatosu tarafından kabulü tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 29 - (1) Bu yönerge Aksaray Üniversitesi Rektörü tarafından yürütülür.

Yönergenin Kabul Edildiği Senato Kararının	
KARAR TARİHİ	KARAR SAYISI

TABLULAR

Tablo - 1 Risk Yönetim Süreci (İş Akışı)

Tablo -2 Risk İştahı Tablosu

EKLER

Ek- 1 Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

EK-2 Risk Oylama Formu

EK-3 Birim Risk Kayıt Formu

Ek 4: Olasılık Değerlendirme Skalası

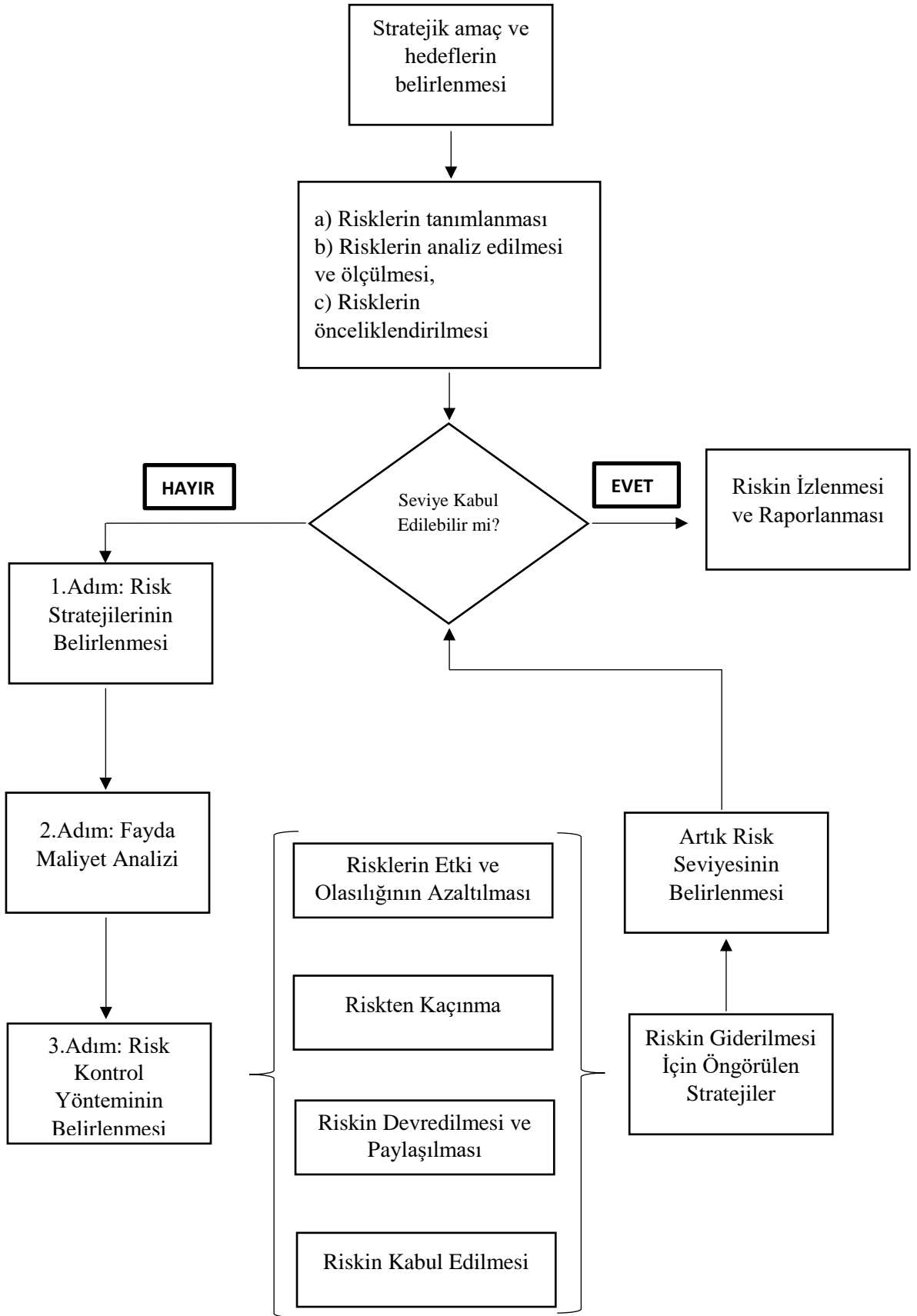
EK 5: Etki Değerlendirme Skalası

EK 6: Risk Matrisi

EK 7: Risk Cevap Matrisi

EK-8: Kurum Konsolide Risk Raporu

Tablo - 1 Risk Yönetim Süreci (İş Akışı)



Tablo -2 Risk İştahı Tablosu

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

Risk İştahı: İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.

Kampüs Güvenliği ve Kurumsal İtibar ve Algı konuları çok düşük risklerin dahi kabul edilemeyeceğini ve eylem belirlenmesi gerektiğini ifade eder.

Operasyonel Faktörler ve Bütçe Yönetimi vb. düşük risklerin kabul edilemeyeceğini ve eylem belirlenmesi gerektiğini ifade eder.

Eğitim öğretim hizmetleri konusunda; Öğrenci merkezli eğitim-öğretim anlayışı benimseyerek, öğrencinin öğrenmesini desteklemek amacıyla bilimsel ve teknolojik imkânlar sağlamak adına orta düzey riskler kabul edilebilir olduğunu ifade eder.

Araştırma desteklerinin artırılması konusunda; Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden elde edilen sonuçların yaygınlaştırılmasını, kullanılmasını ve ticarileştirilmesini sağlamak, Yenilikçi Ar-Ge çalışmaları ile bilim ve teknoloji üretmek adına yüksek düzeyde risk alınabileceğini ifade eder.

Ek- 1 Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

.....DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ

BİRİM

İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ

İLGİLİ STRATEJİK HEDEF

No	İş Akışı Adı	RİSKLER	RİSKİN TÜRÜ (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	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.

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-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	Riskin Çözümü için yapılan faaliyetler	Riskin yapılan faaliyetlerden sonraki puanı	Değerlendirme Periyodu
1													1 Yıl
2													1 Yıl
3													1 Yıl
4													1 Yıl
5													1 Yıl

*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 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)	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.
	Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

EK 6: Risk Matrisi

O L A S I L I K	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	
		ETKİ					

Çok Düşük		Düşük		Orta		Yüksek		Çok Yüksek	
-----------	---	-------	---	------	---	--------	---	------------	---

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-8: Kurum Konsolide Risk Raporu

KURUM KONSOLİDE RİSK TABLOSU

SIRA NO	İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ	İLGİLİ STRATEJİK HEDEF	İLGİLİ BİRİM	İLGİLİ FAALİYET (İŞ AKIŞI)	TESPİT EDİLEN RİSK	RİSK KAYNAĞI (İç/Dış Risk)	RİSKİN PUNANI (O*E=R)	RİSKİN RENĞİ	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 İTİBARIYLA DEVAM EDİP ETMEDİĞİ (ÇÖZÜLDÜ/ ÇÖZÜLMEDİ)
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															