
# MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ RİSK YÖNETİM REHBERİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Muğla, 2020

## İçindekiler

# GİRİŞ

## 1. Risk Kavramı

Risk, kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Risk, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir.

## 2. Risk Yönetiminin Arka Planı

İç kontrol: Üniversitemizdeki iş ve eylemlerin mevzuata uygunluğunu, mali ve yönetsel raporlamanın güvenirliğini, faaliyetlerin etkililiğini ve etkinliği ile varlıkların korunmasını sağlamayı amaçlar. Risk Yönetimi ise iç kontrol faaliyetleri kapsamında Üniversitemizin stratejik amaçları doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşmasına yardımcı olan bir araçtır.

Bu rehber Üniversitemizde yürütülecek risk yönetimi çalışmalarına rehberlik etmek amacıyla, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Rehberine (https://www.hmb.gov.tr/duyuru/kamu-ic-kontrol-rehberi-yayimlanmistir) dayanılarak hazırlanmıştır.

## 3. Risk Yönetiminin Faydaları

Risk yönetiminin Üniversitemize sağlayabileceği temel faydalar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Üniversitemizin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlamak,
- Üniversitemizin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Risk yönetiminde fayda-maliyet, maliyet-etkinlik veya gerek görülen diğer analiz yöntemlerinin kullanılması suretiyle kaynak tahsisinde etkinliği artırmak,
- Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamak,
- Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğunu sağlamak,
- Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini sağlamak,
- Üniversitemizin risklerine ilişkin; görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek hesap verebilirliği artırmak,
- Üniversitemizin kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasına katkı sağlamak,
- Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırmak.

## 4. Birimlerde Görev ve Sorumluluklar

Birim Yöneticisi çalışmaların bu rehber doğrultusunda gerçekleştirilip Rektörlüğe raporlanmasından nihai sorumlu kişidir. Birim yöneticisi, bu rehberde istenen çıktıların sağlanmasında, birim risk koordinatörüne ek olarak gerekli sayıda personeli sürecin yönetimi konusunda görevlendirir. Birim risk koordinatörü birim içinde gerçekleştirilecek çalışmaların koordinasyonunu sağlar. Çalışmalar, faaliyet düzeyinde iş süreçleri tanımlanmış her iş göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Bu kapsamda iş süreçleri çerçevesinde görev tanımı yapılmış her personel risk yönetimi çalışmasından sorumludur. Birim risk koordinatörü, birimin alt birimleri olduğu durumlarda alt birim düzeyinde yapılacak çalışmaları koordine ederek destek olur. Risklerin belirlenmesi yapılacak işlere ek bir iş değil, işi tanımlama ve işin yönetimi süreçlerinin doğal bir parçasıdır.

Birim Risk Koordinatörü: Akademik birimlerde Enstitü, Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu Sekreterlerini; İdari Birimlerde Birim Yöneticisi tarafından görevlendirilen en az şube müdürüne eş değer bir personeli ifade eder.

## 5. Risk Tespitinin Adımları

Risk Yönetim Sürecinde özetle risklerin tespiti aşağıdaki adımlar izlenerek yapılabilir.

1- Birim bazında hazırlanan iş akış süreçlerindeki iş ve işlemler ile neyi hedeflediğimiz belirlenir.

2- İş sürecindeki her bir adım tek tek değerlendirilerek işlemin sonucuna ulaşmayı engelleyebilecek, birime ilave maliyet yaratacak, birime itibar kaybı yaşatacak, çevreye zarar verebilecek olumsuzluklar ile olumsuzluklardan doğabilecek tehdit ve fırsatlar ile bunların sebepleri katılımcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde tespit edilir.

3- İş süreci ile varılmak istenen hedef ve iş sürecindeki adımlarda çıkacak olumsuz durumlardan risk olarak değerlendirilenler Risk Oylama Formu ile Etki-Olasılık oylaması yapılmak üzere kayıt altına alınır.

4- Bir iş sürecinde birden fazla risk unsuru bulunabilir. Ek-1 de yer alan formlara risk sayısına göre satırlar eklenebilir.

5- Çalışanların ilgili sütunlarda Örnek Risk Değerlendirme Tablosu çerçevesinde her bir riskin olasılığını ve olasılığın gerçekleşmesi halinde etkisini 1'den 10'a kadar numaralar ile oylaması istenir.

6- Tüm katılanların oylama işlemi bittikten sonra tespit edilen her bir riske verilen etki puanları toplanarak kişi sayısına bölünür. Aynı işlem olasılık oyları içinde yapılır. Bu iki ortalama değer çarpılarak öngörülen risk unsurunun risk puanı tespit edilir.

7- Tespit edilen risk puanı Risk Haritasında hangi renkteki alana geldiği belirlenir.

8- Risk puanları büyükten küçüğe sıralanır. Belirlenen risk iştahı seviyesi göz önünde bulundurularak riske verilecek cevaplar Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi Tablosu göz önünde bulundurularak belirlenir.

9- İş sürecinde yürütülen mevcut kontroller ile riske verilen cevaba göre Yeni/Ek/Kaldırılan kontroller belirlenerek Risk Kayıt Formuna işlenir ve açıklamalar kısmı doldurularak Birim Risk Koordinatörüne raporlanır.

10- Birim Risk Koordinatörü iş sürecindeki riske karşı verilen cevapları izleyerek riskleri minimize etme yönündeki işlemleri ve görüşlerini Konsolide Risk Raporu ile Üniversite Risk Koordinatörüne raporlama yapar.

## RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk yönetimi süreci; risklerin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarından oluşmaktadır.


## 1. Risklerin Tespit Edilmesi

Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

Risk belirleme süreci iş akış süreçlerimiz de göz önünde bulundurularak, Üniversitenin karşılaşabileceği her türlü riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan sistematik bir çabadır. Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve iş performansını düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve hâlihazırda var olan tehditleri de kapsar.

**Riskleri Nasıl Tespit Edebilirim?**

Çalışma yöntemlerine karar verilir.

Riskler iç risk ve dış risk olarak gruplandırılır.

Tehdit ya da fırsatlar dikkate alınarak riskler belirlenir ve gruplandırılır (ekonomik, sosyal, kültürel, politik, teknolojik, yasal, etik, çevre vb. ).

Paydaşların pozisyonu ve tutumları belirlenerek paydaş analizi gerçekleştirilir.

Düzenli olarak ve özellik arz eden dönemlerde tespitler tekrarlanır.

**Risk belirlenme sürecinde risklerin tespiti için aşağıdaki sorulardan faydalanılır:**

- Ana hedefler nelerdir?
- Kilit faaliyetler nelerdir?
- Risk ne olabilir?
- Nerede olabilir?
- Ne zaman olabilir?
- Neden/niçin olabilir?
- Nasıl olabilir?
- Sorumlusu kimdir?
- Risk kategorilerimiz nelerdir?
- Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- Paydaşlarımız kimlerdir?
- Paydaşlarımızın faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtları nelerdir?

**Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekir:**

a) Genel kural olarak, üniversiteyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.

b) Stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde birimler yıllık hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin riskleri tespit ederler.

c) Tespit edilen riskler, hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin kurumsal itibarın zedelenmesi, gerçekleştirilen faaliyet sonucunda doğrudan paydaş olarak belirlenmemiş grupların olumsuz etkilenmesi gibi.

d) Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir. Söz konusu yöntemler faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir. Bu süreçte PESTLE Analizi, GZFT/SWOT Analizi, Beyin Fırtınası vb. yöntemlerden birine veya birkaçına başvurulabileceği gibi birimlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yeni yöntemler geliştirmeleri de mümkündür.

e) Risklerin belirlenmesinde farklı kaynaklardan yararlanılır. (Bu kaynaklara örnek olarak; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, tartışmalı toplantılar, kurumun sahip olduğu tecrübeler, iş akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylem planları, idari ve akademik personelin geribildirimleri.)

f) Riskler tespit edildikten sonra bunların sahibi yani kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmeli ve Risk Kayıt Formunda bu bilgiye yer verilmelidir (Ek-1).

g) Tespit edilen risk kadar, riskle ilgili kanıtların var olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

h) Farklı uzmanlıkların bir arada bulunduğu bir çalışma ekibi yeni riskleri tespit etme olasılığını arttırır.

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

## 2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, üniversitenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki-olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Riskler değerlendirilirken, üniversitenin karşılaşabileceği potansiyel olaylar ile birlikte kendine özgü durumlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

**Risklerin ölçülmesi:**

Her riskin etkisini ve olma olasılığının tespit edilmesidir.

**Riskin Olasılığı:** Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Olasılığı; 1 ile 3 arası olanlar düşük, 4 ile 6 arası olanlar orta ve 7 ile 10 arasında olanlar yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

**Riskin Etkisi:** Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir. (Etkisi, 1 ile 3 arası olanlar düşük; 4 ile 6 arası olanlar orta ve 7 ile 10 arasında olanlar yüksek etki değerine sahip risk olarak değerlendirilir.)

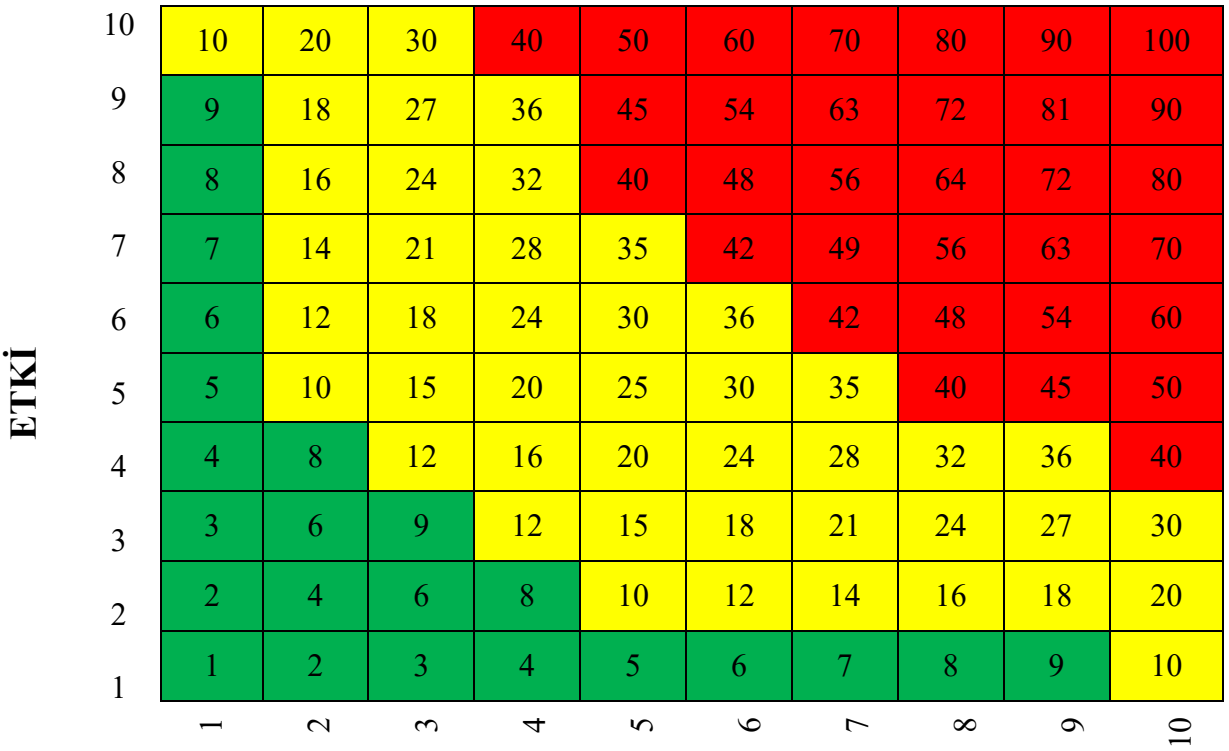
**Risk Seviyesi:** Riskler değerlendirilirken üçlü bir risk seviyesi kategorisi kullanılır. Düşük risk seviyesi (yeşil ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir). Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur. Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda elde edilen puanına göre her bir riskin seviyesi belirlenir.

Olasılık ve Etki değerlendirmelerinde her biri için verilecek puanlar 1–10 arasında olacaktır. Olasılık ve Etki puanlarının ortalamalarının çarpımı Risk Puanını verecektir.

(Ortalama Olasılık Puanı X Ortalama Etki Puanı = Risk Puanı)

Risk ölçüm işlemlerinde Risk Oylama Formu, Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu ve Risk haritası kullanılır.

**Risk Haritası**




**Risk İştahı:** Üniversitenin 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.

**Risklerin Önceliklendirilmesi**

Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır. Ancak hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskler, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikli riskler arasına alınabilir. Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplara karar verilir.

Risklerin önceliklendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıda verilmiştir:

- Birimin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için hedef bazında belirlediği risk iştahı sınırına yaklaşan riskler öncelikli olarak ele alınmalıdır.
- Tek başına yüksek seviyeli değerlendirilmeyen bir risk diğer risklerle birleştiğinde Birimin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek bir risk haline gelebilir.
- Birimin söz konusu riske karşı dayanıklılık düzeyi ile riske konu olayın/durumun gerçekleşmesi halinde maruz kalınan zararların telafisi için ihtiyaç duyulacak süre riskin seviyesini etkileyecektir.
- Birim tarafından belirlenen risklerin önceliklendirilmesi, kurumun farklı seviyelerine göre değişkenlik gösterebilir. Mevcut bir olası risk bir Birime göre yüksek riskli bir durum arz ederken başka bir Birime göre daha düşük düzeyde risk içeriyor olabilir.
- Risklerin önceliklendirmesinde, Birim yönetici ve çalışanlarının kişisel risk algıları yerine Birimin ortak risk algısı belirleyici olmalıdır.

**Risklerin Kaydedilmesi**

Risklerin kaydedilmesi tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve belirlenmiş formlar aracılığı ile kayıt altına alınmasıdır. Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine yardımcı olur. Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde Risk Kayıt Formu ve risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında Konsolide Risk Raporları kullanılır.

## 3. Riske Cevap Verme

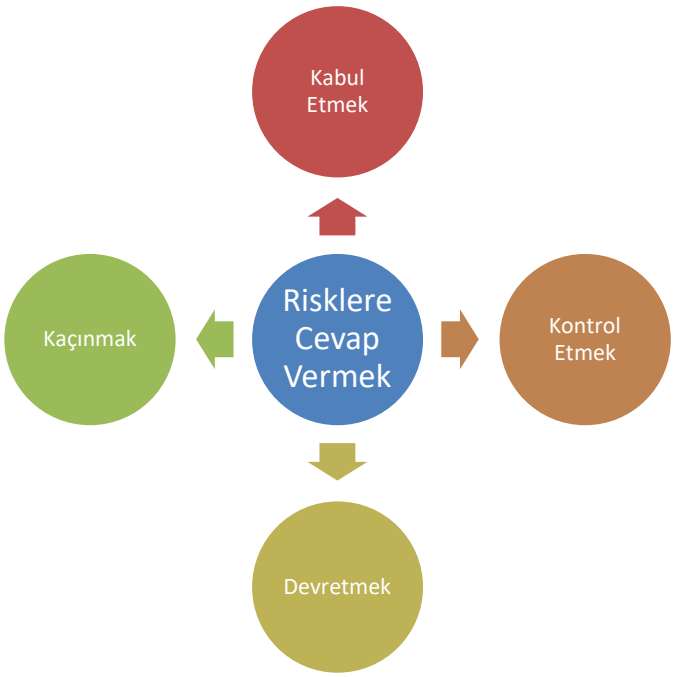
Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşabileceği belirsizliklerin fırsatlara çevrilmesidir.

Risklere cevap verme aşamasında göz önünde bulundurulması gereken sorular şunlardır:

- Riski kabul edersem ne olur?
- Hangi risklerin kontrol edilmesi gerekir?
- Riskten kaçınmak adına faaliyeti başka bir döneme ertelemek veya alternatif bir faaliyetle ikame etmenin hedeflerim üzerindeki etkisi nedir?
- Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?

**Riske Cevap Verme Yöntemleri**

Riske cevap vermede temel olarak dört yöntem kullanılmakta olup söz konusu yöntemler aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



**Riski Kabul Etmek:**

Riskin gerçekleşmesi halinde üniversitenin maruz kalabileceği zararlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda herhangi bir ilave eylem uygulamamaya karar verilmesidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir;

Risk seviyesi, risk iştahı içerisinde ise kabul edilebilir.

Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilebilir.

Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez.

İş yapmanın maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde riski kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

**Riskten Kaçınmak:**

Riskin gerçekleşmesi halinde üniversitenin maruz kalabileceği zararların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. Kurumun, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları kabul edilebilir seviyeye indirgeyecek bir eylem oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür.

Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülebilir.

İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanabilir veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilebilir.

**Devretmek:**

Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun zarara maruz kalmasına neden olabilecek faaliyetlerin tamamının veya bir kısmının yapılacak sözleşmeler aracılığıyla; daha çok, üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir.

Ancak, risk devredilse bile sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan üniversitenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilebilir.

**Kontrol Etmek:**

Riskin gerçekleşmesi halinde üniversitenin maruz kalabileceği zararların risk iştahına göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için uygun risk kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

a) Önleyici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı

ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

b) Düzeltici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.

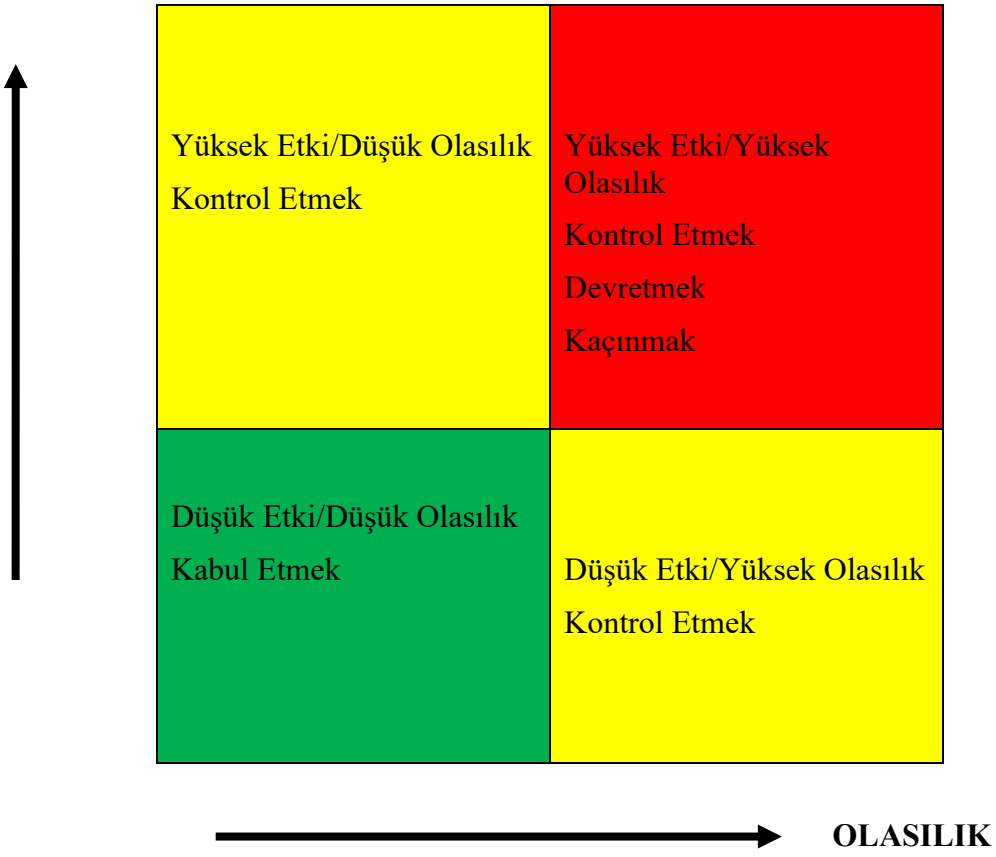
c) Yönlendirici Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.

d) Saptayıcı Kontrol Yöntemi: Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin uygulanacağı en iyi zaman riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında risklerin etki ve olasılıkları değerlendirildikten sonra aşağıdaki matrise göre uygun cevaplar verilir:

**Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi**

**ETKİ**




## 4. Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

### Risklerin Gözden Geçirilmesi

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekir. Gözden geçirmeler yılda en az bir kez olmak üzere, risklerin önem derecesine göre Rektör tarafından belirlenen sıklıkta olabilir. Olağanüstü gelişmelerin olması ve bu durumun önceden belirlenmiş riskler üzerinde ciddi etkisinin bulunması halinde Üniversite Risk Koordinatörü Üst Yöneticinin sözlü veya yazılı talimatı ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun riskleri değerlendirmek üzere toplanmasını koordine eder.

Risklerin ve risk yönetim sürecinin gözden geçirilmesi birbirinden farklı süreçlerdir; birinin yapılması diğerinin de yapıldığı anlamına gelmez. Riskler her bir riskin sahibi tarafından gözden geçirilmesine karşın risk yönetim süreci Üst Yönetici adına İç Denetim Birimi Başkanlığı tarafından ve Üniversite Risk Koordinatörü tarafından gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamada üniversiteye esneklik kazandıracaktır.

Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır:

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

Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya Birim Yöneticisi tarafından önceliklendirilmiş risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

Risklerin gözden geçirilmesinde, öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.

Gelişmeler ışığında risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, üniversitenin/birimin/alt birimin risk kayıtları gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.

**Risklerin Raporlama Süreci**

Risklerin etkin yönetildiğinden makul seviyede güvence alınması ve hesap verebilirliğin sağlanması için risklerin ve söz konusu olabilecek risklerin mevcut durumlarının periyodik olarak raporlanması gerekir.

Üniversitenin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir; eksiklikler, öneri ile kontrol süreçleri eklenerek yıllık olarak raporlamalar yapılır.

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar. Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Üniversite Risk Koordinatörüne raporlarlar.

Üniversite Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye raporlar.

Risk çalışmalarınızı gerçekleştirirken faydalanacağınız örnek uygulamalar ekte verilmiştir.

Risk Yönetim Rehberi ve Örnek Uygulama Sürecinde Görev Almış Çalışma Ekibi

**METİN**

Rektör Yrd. Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU

İç Denetçi Ünal TOLUN

Strateji Gel. Dai. Bşk. Mesut AVCI

Öğr. Gör. Kemal Yüce KUTUCUOĞLU

Muh. Yet. Mali Hizmetler Uzmanı Sümer POYRAZ

Mali Hizmetler Uzmanı Murat KODAZ

**GRAFİK**

Tekniker Öznur AKDOĞAN

**KAYNAKCA**


*5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu,

*İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar,

*Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği,

*Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi,

*Kamu İç Kontrol Rehberi,

*Ankara Üniversitesi Risk Strateji Belgesi,

*Karadeniz Teknik Üniversitesi Risk Yönetim Rehberi,

*Türk Dil Kurumu Risk Strateji Belgesi,


MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ 1992