

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Muğla, 2020



İçindekiler

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE AMACI.....	1
2. TANIMLAR:	1
3. RİSK İŞTAHI DÜZEYİ	2
4. RİSKLERİ TESPİT ETMEK İÇİN UYGULANACAK RİSK METODOLOJİSİ....	2
5. RİSK KATEGORİLERİ.....	2
•STRATEJİK YÖNETİM RİSKLERİ:	2
•İKTİSADİ RİSK:.....	3
•YASAL UYUM RİSKLERİ:	3
•POLİTİK RİSKLER:.....	3
•İTİBAR VE SAYGINLIK KAYNAKLI RİSKLER:.....	3
•İNSAN KAYNAKLARI RİSKLERİ:	3
•ÇEVRESEL RİSKLER:	3
•TEKNİK-TEKNOLOJİK RİSKLER:	3
6. RİSKLERİN BELİRLEMESİ	3
7. RİSK DEĞERLENDİRME.....	4
8. RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ORGANİZASYONEL YAPI VE GÖREVLER.....	4
9. RİSKLERİN YÖNETİLME DÜZEYLERİ VE HİYERARŞİSİ	6
STRATEJİK DÜZEY:	6
BİRİM DÜZEYİ:	6
FAALİYET DÜZEYİ:.....	6
10. TOPLANTI VE RAPORLAMA USULÜ	7
11. ÇALIŞANLARIN RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ROLÜ VE KATKISI	7
12. KULLANILACAK BELGE FORMATLARI.....	7
13. KONTROL FAALİYETLERİNDE UYGULANACAK STRATEJİ VE YÖNTEMLER.....	7

1. Kurumsal Risk Yönetimi ve Amacı

Kurumsal risk yönetimi, Kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesiyle söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması ve fırsatların etkin değerlendirilmesi amacıyla uygulanan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır.

Üniversitemizin kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek kurum, birim ve alt birim risklerinin; belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak; eğitim - öğretim, araştırma - geliştirme ve topluma katkı faaliyetleri ile birlikte diğer yönetsel ve destek süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmayı amaçlamaktadır.

2. Tanımlar:

Bu belge ve rehberde geçen;

a) Üniversite: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesini,

b) Üst Yönetici: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörünü,

c) Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının başkanlığında en az 5 kişiden oluşan kurulu,

e) Üniversite Risk Koordinatörü: Üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

f) 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,

g) İç Risk: Doğrudan Üniversite tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

h) Dış Risk: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

i) Doğal Risk: Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

i) Kalıntı Risk: Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için alınan önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

j) Risk İştahı: Amaçların ve hedeflerin başarılması için üstlenilmeye hazır olunan en yüksek risk düzeyidir.

k) Risk Yönetimi: Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için her seviyede riskin belirli bir yöntem ile sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, önlemler alınması ve izlenmesidir.

l) Risk Değerlendirme: Amaç ve hedefleri etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki - olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

m) Etki: Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı olumlu veya olumsuz sonucu ifade eder.

n) **Olasılık:** bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

o) **Raporlama:** Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelendirmektir.

ö) **Risk Oylama Formu:** Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılır.

p) **Risk Kayıt Formu:** Kurum/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.

r) **Konsolide Risk Raporu:** Kurum/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

3. Risk İştahı Düzeyi

Yapılacak olan risk değerlendirmelerinde, riskler puanlanarak 3 kategoride değerlendirilir. Bu kategoriler; düşük risk seviyesi, orta risk seviyesi ve yüksek risk seviyesi şeklindedir. **Puanlama sonucu; 1–9 puan arası düşük risk (yeşil renk ile gösterilir), 10–39 puan arası orta risk (sarı renk ile gösterilir), 40–100 puan arası yüksek risk (kırmızı renk ile gösterilir) olarak değerlendirilir.**

Üniversitemizde kurum, birim, faaliyet düzeyinde risk iştahı olarak, düşük risk (yeşil alan) seviyesine karşılık gelen risk seviyesi kabul edilir. Yapılacak olan risk değerlendirme çalışmalarında orta ve yüksek risk seviyesindeki riskler için önlem alınır. Düşük seviyedeki riskler için eylem öngörülmez ancak risk koordinatörü ile risk sorumlusu tarafından iş sürekliliği kapsamında izlenmeye devam edilir.

4. Riskleri Tespit Etmek İçin Uygulanacak Risk Metodolojisi

Risk belirleme yöntemi olarak; “Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel (PESTLE) Analizi”, “Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsatlar, Tehditler (GZFT/SWOT) Analizi”, “Beyin Fırtınası” yöntemleri kullanılabilir.

5. Risk Kategorileri

Kurum risk belirleme çalışmaları sonucunda tespit edilecek riskler sınıflandırmaya tabi tutulacaktır. Bu risk kategorileri;

•Stratejik Yönetim Riskleri:

Bütçeleme ve performans,

Kamu zararları,

Hizmet kusurları,

Genel algı düzeyi,

Yasalara ve mevzuatlara uymamak,

Hukuk davaları,

Teknik altyapı yetersizliği,

Fikri mülkiyeti koruyamama,

Raporların zamanında tamamlanmaması,

Yatırımların akıllıca yapılmaması,

Yetersiz veri kontrolü,

Kurum kültürü,

Kaynakların hasar görmesi,

İletişimde kopukluklar,

Taşınmazlardaki hasarlar,

Ekonomik faktörleri takip etmeme,

Yönetim ve organizasyon problemleri,

Bilgi akışındaki problemler,

Güvenlik yönetimi sistemi,

Yeniliklere açık olunmaması.

•İktisadi Risk:

Piyasalardaki hareketler,
Döviz kurundaki dalgalanmalar,
Faiz oranlarının değişkenliği,
Yüksek enflasyon,
Döner sermayenin yetersizliği,
Projelere kaynak sağlayamama.

• Yasal Uyum riskleri:

Beklenmedik kanun değişiklikleri,
Mevzuatların yetersiz olması,
Mevzuatlara uyum.

•Politik Riskler:

Hükümet politikalarındaki değişiklikler,
Olumsuz kamuoyu eğilimleri.

•İtibar ve Saygınlık Kaynaklı Riskler:

Medyadaki olumsuz haberler,
Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar,
İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme,
Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi,
Mülkiyetin iyi korunmaması.

•İnsan Kaynakları Riskleri:

Görev tanımlarının açık olmaması,
Çalışanlardan niteliklerine uygun şekilde faydalanılmaması,

Çalışanların sorumluluktan kaçması,
Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar,
İnsan kaynakları planlaması,
Personel eğitimindeki eksiklikler,
Çalışanların performans düşüklüğü.
İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması.

•Çevresel Riskler:

Doğal afetler,
Güvenlik ihmalleri,
Gıda güvenliği,
Acil durum yönetimi,
Hava kirliliği,
Salgın hastalıklar,
Ulaşımındaki problemler.

•Teknik-Teknolojik Riskler:

Teknolojiye ayak uyduramama,
Elverişsiz teknik tasarımlar,
Elektronik aletlerin bakımı,
Bakım masraflarının artması,
Bilgi güvenliğinin sağlanamaması,
Teknisyenlerin bilgi düzeyi,
İnternete erişim hızı.

6. Risklerin Belirlemesi

Risk belirleme sürecinin temel amacı, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı 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.

Riskler İç Riskler ve Dış Riskler olmak üzere ikiye ayrılır. Üniversitemiz faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım izleyerek risklerini belirler. Risklerin belirlenmesinde; veri analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, kurumun sahip olduğu tecrübeler, iş akış şemaları, denetim raporları, stratejik plan, eylem planları, akademik/idari personelin ve öğrencilerin geri bildirimlerinden faydalanılır.

Üniversitenin Kurumsal Risklerinin belirlenmesi Üniversitemiz Risk Yönetim Rehberinde belirtilen yöntem izlenerek gerçekleştirilir. Bu şekilde her birim, kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.

Stratejik hedefler ile ilişkili riskler stratejik plan çalışmaları kapsamında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde konsolide edilerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulur.

7. Risk Değerlendirme

Riskler olasılık ve etki analizine göre değerlendirilir. Risklerin gerçekleşme olasılığı, hangi sıklıkla gerçekleşeceğini veya hangi yüzdeyle gerçekleşeceğini tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Etki analizi ise söz konusu riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı zararın boyutunun tahmin edilmesidir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ile yaratacağı etkiler arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, riskler gerçekleşme olasılıkları ve yaratacakları hasar bir arada değerlendirilerek önem-öncelik sırasına konulur.

8. Risk Yönetimine İlişkin Organizasyonel Yapı ve Görevler

Üniversitemiz Üst Yöneticinin başkanlığı ve idaresi altında gerçekleştirilen risk yönetimi; İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK), Üniversite Risk Koordinatörü (ÜRK), Birim Risk Koordinatörü (BRK), Çalışanlar ve İç Denetim Birimi aracılığıyla yürütülecektir.

Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Rektörün görev ve sorumlulukları:

a) Her üç yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

b) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda Üniversite Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üniversite Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

f) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve Üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları dış denetim mekanizmalarına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde sunar.

g) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

h) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

Üniversitemiz Üst Yönetici oluru ile İç Kontrol Sistemi kurulmasına dair tüm çalışmaları, raporları değerlendirecek bir üst kurul olarak İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu oluşturulmuştur.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları:

- a) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
- b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından Üniversite Risk Koordinatörüne bildirir.
- e) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları Üniversite Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- f) Risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

Üniversite Risk Koordinatörü

Üniversite Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlayarak belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Diğer idarelerin Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü

Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- b) Belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporlarını gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak Üniversite Risk Koordinatörüne raporlar.
- c) Mevcut ve ortaya çıkan yeni risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları yıllık olarak Üniversite Risk Koordinatörüne sunar.
- d) Risk yönetimiyle ilgili birimindeki eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

İç Denetim Birimi

İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda değerlendirme yaparak üst yöneticiye gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- d) Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütür.

9. Risklerin Yönetilme Düzeyleri ve Hiyerarşisi

Riskler; Stratejik düzey, birim düzeyi ve faaliyet düzeyi olmak üzere üç düzeyde yönetilecektir.

Stratejik Düzey:

Tüm Üniversiteyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve Üniversitenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim Düzeyi:

Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve Üniversite içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de Üniversite içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Faaliyet Düzeyi:

Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı,

kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

10.Toplantı ve Raporlama Usulü

Üniversite Risk Koordinatörü başkanlığında Birim Risk Koordinatörleri yılda en az bir kez toplanır, ihtiyaç olması halinde Üniversite Risk Koordinatörünün talebi ile ek toplantılar gerçekleştirilir.

Risk yönetimi raporları, birimler tarafından yıllık olarak hazırlanır ve Üniversite Risk Koordinatörüne gönderilir. Konsolide rapor Üniversite Risk Koordinatörü tarafından İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulur. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, yılda en az bir kez toplanarak risklere karşı alınan önlemlerin sonuçlarını, risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.

11.Çalışanların Risk Yönetimine İlişkin Rolü ve Katkısı

Çalışanlar, yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur. Görev alanındaki riskleri, Üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde belirler ve yönetir. Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

12.Kullanılacak Belge Formatları

Risk belirleme, değerlendirme ve analiz çalışmalarında kullanılacak standart formlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından belirlenerek tüm birimlere duyurulur.

13.Kontrol Faaliyetlerinde Uygulanacak Strateji ve Yöntemler

Kontrol faaliyetleri, 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 uygulanır:

- a) Önleyici Kontrol Yöntemi
- b) Düzeltici Kontrol Yöntemi
- c) Yönlendirici Kontrol Yöntemi
- d) Saptayıcı Kontrol Yöntemi

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

KAYNAKÇA

- *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,



Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Muğla, 2020