

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ
(02.02.2012 tarih, 384 sayılı ve 13 numaralı Üniversite Senato Kararı)

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1- Bu yönergenin amacı üniversitenin günlük faaliyetlerinde karşılaştığı veya gelecekteki dönemlerde karşılaşılabileceği, hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek veya fırsatlar yaratacak risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilerek risklerin olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesini sağlamaktır.

Kapsam

MADDE 2- Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi, üniversitenin riskleri ile ilgili temel yaklaşımlarının ve risk yönetim sürecinin ana unsurlarının açıklanmasını ve temel raporlama prosedürlerinin belirlenmesini kapsamaktadır.

Tanımlar

MADDE 3- Bu yönergede geçen;

- a) Risk: Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan birimlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir olay veya işlemin gerçekleşme ihtimali veya tehdittir.
- b) Kurumsal Risk Yönetimi: Risklerin tanımlanması, risklerin analizi ve önceliklendirilmesi, bu risklere yönelik alınacak önlemlerin belirlenmesi ve sonuçların izlenerek değerlendirilmesidir.
- c) Risk Sorumlusu: Risk sorumlusu risk ile doğrudan ilgili olan, riski gözlemleyen, eğer risk ciddi ise tedbirleri alan veya üst yönetime ileten kişiyi ifade eder. Bu kişi fakültelerde dekanlar; enstitüler, yüksekokul, meslek yüksekokullar ve rektörlüğe bağlı bölüm başkanlıklarında bölüm başkanları ve araştırma merkezlerinde müdürler; rektörlüğe bağlı koordinatörlüklerde koordinatörler; idari alanda genel sekreter ve bağlı daire başkanları, eğitim-öğretim birimlerinde fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitü sekreterleridir.
- d) Olasılık Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığıdır.
- e) Etki Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuca ilişkin puandır.
- f) Toplam Ham Risk Puanı: Olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puandır.
- g) Toplam Kalıntı Risk Puanı: İç denetim sonunda belirlenen olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkan puandır.
- h) Erken Uyarı Göstergeleri: Riskin farkında olunması, önlem alınması ve takip edilmesi için erken uyarı sağlayan göstergelerdir (anketler, istatistikler, sınav sonuçları, şikayetler vb...).
- i) Risk Önleme Faaliyetleri: Risklerin olumsuz etkilerini azaltmak üzere alınacak önlemler ile ortaya çıkaracağı fırsatlardan yararlanmak üzere yürütülecek faaliyetlerdir.
- j) Risk Önem Derecesi Matrisi: Risklerin önem derecelerine göre sınıflandırıldığı tabloyu ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Organlar, Görev ve Sorumluluklar

Üniversite Risk Yönetim Kurulu

MADDE 4-Sakarya Üniversitesi Risk Yönetim Kurulu, Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, SAÜDEK Koordinatörü, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı, Mühendislik Fakültesi Dekanı, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı, Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı ile MEYOK Koordinatöründen oluşur.

Risk Yönetim Kurulu başkanı, Rektördür. Risk Yönetim Kurulu, Rektörün daveti üzerine salt çoğunlukla toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınır.

MADDE 5- Üniversite Risk Yönetim Kurulunun görevleri aşağıdaki gibidir;

- a) Üniversite içindeki risk yönetimi yapısının belirlenmesi ve risk yönetiminin uygulanmasıyla ilgili çalışanların beklenti ve taleplerinin alınması,
- b) Üniversitenin risk önceliklerinin belirlenmesi,
- c) Üniversitenin risk durumunu etkileyebilecek temel kararların onaylanması,
- d) Üniversitenin yüksek öncelikli risklerinin yönetilmesi,
- e) Üniversitenin risk yaklaşımını yıllık bazda gözden geçirme, prosedür ve süreçlerdeki değişiklik ve iyileştirmeleri onaylama.

Üniversite Risk Yönetimi Çalışma Grubu

MADDE 6- Sakarya Üniversitesi Risk Yönetimi Çalışma Grubu, SAÜDEK Koordinatörü, İç Kontrol Şube Müdürü, İç Denetim Koordinatörü ve SAÜDEK İcra Kurulu Üyelerinden seçilecek 3 (üç) kişi olmak üzere toplam 6 (altı) kişiden oluşur.

Risk Yönetimi Çalışma Grubu, Risk Yönetim Kuruluna çalışmaların yürütülmesinde destek olur. Ayrıca akademik ve idari birim yöneticileriyle işbirliği içinde çalışarak risk yönetimi sürecinin uygulanmasına yardımcı olur.

MADDE 7- Fakülte dekanlarının, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri ile daire başkanlarının görevleri aşağıdaki gibidir;

- a) Risk yönetimi ile ilgili önleme faaliyetlerini uygulamak,
- b) Üniversitenin karşılaştığı temel riskleri belirlemek ve analiz etmek,
- c) Karşılaşılan risklerin yönetilmesi için belirlenen önleme faaliyetlerini uygulamak,
- d) Risklerle ilgili zamanında üst yönetime bilgi vermek,
- e) Risk yönetiminin yıllık gözden geçirilmesinde Risk Yönetim Kuruluna destek olmak,

MADDE 8- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bağlı İç Kontrol Şube Müdürlüğü'nün görevi, akademik ve idari birimlerin risk değerlendirme sonuçlarını konsolide ederek değerlendirmek üzere Risk Yönetim Kurulu'na gönderir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Kurumsal Risk Yönetiminin Uygulaması

Kurumsal Risk Yönetim Metodu

MADDE 9- Kurumsal risk yönetimi süreci uygulanmaya başlandığında, her bir risk kayıt altına alınır ve takibi yapılır (EK:1). Risklerin kayıt altına alınması fakülte dekanları, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri ve daire başkanları tarafından risk kayıt formu kullanılarak yapılır (EK: 2). Takibin sıklığı riskin ciddiyetine göre değişir.

MADDE 10- Sakarya Üniversitesinde kayıt altına alınan riskler şu alt gruplardan ibarettir:

- a) Kurumsal riskler,
- b) Eğitim ve Öğretimle ilgili riskler,
- c) Araştırma ve Geliştirmeye ilgili riskler,
- d) Uygulama ve Hizmetle ilgili riskler,

e) İdari ve Destekle ilgili riskler,

MADDE 11- Sakarya Üniversitenin Kurumsal Risk Yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibidir:

a) Problem çözümünde açık ve yenilikçi bir yaklaşım sergilenmelidir.

b) Üniversite tüm risklerin ortaya konulması ve çözülmesi konusunda özenli ve öngörülü bir tavır sergiler.

c) Süreç Sorumluları olan fakülte dekanları, bölüm başkanları ve daire başkanları sorumlu oldukları akademik birim ve bölümlerde risk yönetiminin uygulanması yönünde sorumluluk alırlar ve çalışanları teşvik ederler.

MADDE 12- Riskler kayıt altına alındıktan sonra derecelerine göre puanlanır. Bu derecelendirme risklerin “olasılık” ve “etki” puanlarına göre yapılır. Bu puanların birbirleriyle çarpılması ise toplam risk puanını verir. Riskler için ham ve kalıntı risk olmak üzere iki ayrı puanlama yapılır.

MADDE 13- Risklerin takibi açısından iki eşik vardır; olasılık ve etki. Etki puanlaması önemsizden (1) başlar ve çok ciddi (5) ile son bulur. Olasılık puanlaması çok düşükten (1) başlar çok yüksek ile (5) biter. Toplam risk puanı ise (5x5) 1-25 arasında puanları içerir. Bu puanlama riskten sorumlu olan kişinin görüşlerine göre oluşur.

MADDE 14- Puanlama matrisi aşağıdaki ilkelere göre düzenlenir;

a) Riskin olasılık puanı: Risklerin ortaya çıkma ihtimallerini ifade eden Risk Olasılık Puanı aşağıdaki tabloda verilen ölçeklere göre değerlendirilerek belirlenir. Risk Olasılığı değerleri;

Tablo 1. Risk Olasılık Puan Değerleri.

Risk Olasılık Puanı	Tanımı
1	Çok düşük
2	Düşük
3	Orta seviyede
4	Yüksek
5	Çok yüksek

Eğer risk çok düşükse (örneğin sel gibi) 1 puan verilmelidir. Bu toplam risk puanının en fazla 5 olacağı anlamına gelir.

1. Çok Düşük: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır.

- Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması,
- Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması.

2. Düşük: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

- Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli olması,
- Dış etkenler nedeniyle kontrol gücü çökmesi.

3.Orta seviyede: Beş yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması,
- Son iki yıl içinde diğer üniversitelerde veya diğer kuruluşlarda benzer risklerin gerçekleşmiş olması,
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması.

4. Yüksek: İki yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması,
- Son iki yıl içinde diğer üniversitelerde benzer risklerin gerçekleşmiş olması,

- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması
5. **Cok Yüksek:** Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.
- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması,
 - Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması,
 - Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması.
- b) Riskin Etki Puanı: Risklerin ortaya çıkmaları halinde doğuracağı etkilerin büyüklüğü ifade eden Risk Etki Puanının alacağı 1 ile 5 arasındaki değerlerin anlamları aşağıda verilmiştir.
1. **Önemsiz:** Üniversiteye etkisi yok
 2. **Az önemli:** Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun üniversitenin saygınlığını ve performansını önemli ve devamlı bir biçimde etkilemesi ihtimali zayıf.
 3. **Orta seviyede:** Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun üniversitenin saygınlığını ve performansını etkilemesi ihtimal fakat orta vadede kolaylıkla halledilebilir.
 4. **Ciddi:** Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durum üniversitenin saygınlığını ve performansını önemli derecede etkileyebilir ve çözülmesi için gayret gerektirir. Fakat orta vadede kurumun varlığını tehlikeye sokmaz.
 5. **Cok ciddi:** Orta vadede çözülmezse kurumun varlığını tehdit edebilir.

Tablo 2. Risk Etki Puanı Değerleri

1	Önemsiz
2	Az önemli
3	Orta seviyede
4	Ciddi
5	Çok ciddi

- c) Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puanı (Olasılık x Etki) ve Risk Önem Derecesi
Olasılık ve etki puanlarının çarpılmasıyla elde edilen Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puanı, önem derecesine göre trafik ışıkları ile ifade edilir ve Risk Önem Derecesi Matrisine yerleştirilir (EK: 3). Toplam Ham ve Kalıntı Risk Puan değerlerinin aralıkları ile bu aralıklara karşılık gelen trafik ışıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. Risk Önem Derecesi ve İlgili Trafik Işıkları karşılığı.

Risk Puan Aralığı	Risk Derecesi	Önem	Trafik Işıkları	Açıklama
1-6	Düşük		Yeşil Işık	Herhangi bir önlem gerekmez.
7-12	Orta		Yeşil/Sarı Işık	Risk denetim altında tutulmalıdır.
13-20	Yüksek		Sarı/Kırmızı ışık	Ek önlemler alınmasını gerektirebilir.
20 üstü	Çok Yüksek		Kırmızı ışık	Ek önlemler alınmasını gerektirir

- d) Trafik Işıkları
Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları kullanılmaktadır. Riskler, Toplam Puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir. Bu gösterimde kullanılan trafik ışıkları şu şekilde tanımlanabilir;

- Yeşil: Risk kontrol altında ve acil bir müdahale veya önlem gerektirmiyor.
- Sarı: Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor fakat acil bir müdahale gerektirmiyor.
- Kırmızı: Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.

MADDE 15- Riskler kayıt altına alındıktan ve derecelerine göre puanlandıktan sonra her riskin ilgili olduğu süreç belirlenir ve böylece her riskten sorumlu olan kişilerin de tespit edilmiş olur.

MADDE 16- Risk sonuçlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması iki açıdan yürütülecektir;

a) Risklerin belirlenen önleme faaliyetlerinin gerçekleşme durumlarının izlenmesi ve raporlanması,

b) Risklerin olasılık ve etki durumlarının değerlendirilmesi,
Riskler için belirlenen önleme faaliyetlerinin gerçekleşme durumları önem derecesi Yüksek ve Çok Yüksek olan riskler için yıllık periyotlarda birimler tarafından izlenerek, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İç Kontrol Şube Müdürlüğüne konsolide edilerek tarafından Risk Yönetim Kuruluna bildirilir (EK 4).

Risklerin olasılık ve etki durumlarındaki değişimlerin izlenmesi amacıyla tüm riskler kurum genelinde yıllık olarak değerlendirilerek Risk Yönetim Kurulu tarafından üniversitenin Kurumsal Risk Planı güncellenir (EK 5).

Tüm bu değerlendirmeler ilgili yılın Kasım ayı içerisinde gerçekleştirilir.

EK 1: Risk Yönetimi Süreci

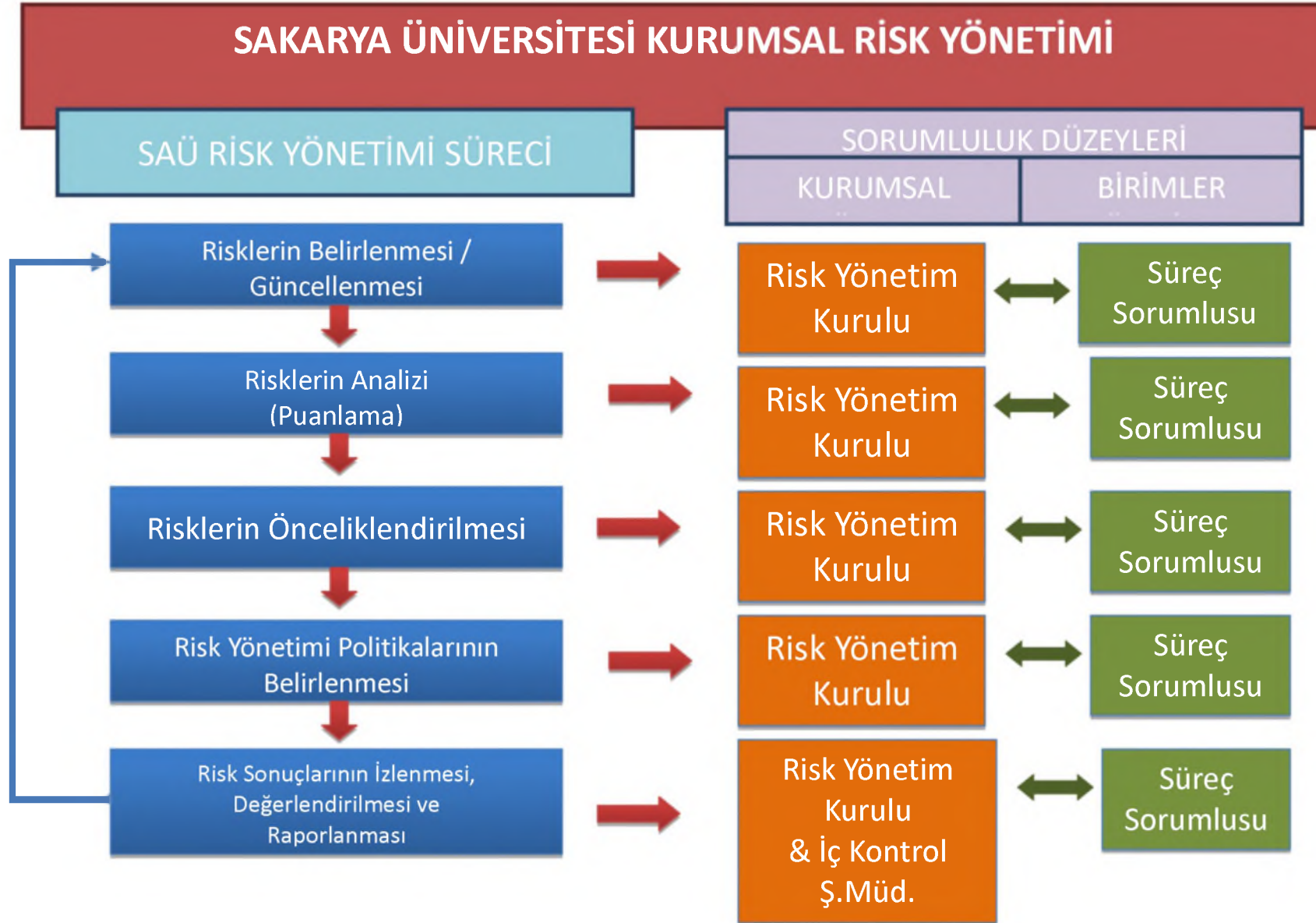
EK 2: Risk Kayıt Formu

EK 3: Risk Önem Derecesi Matrisi

EK 4: Risk Önleme Faaliyetleri Değerlendirme Tablosu

EK 5: Risk Etki ve Olasılık Değerlendirme Tablosu

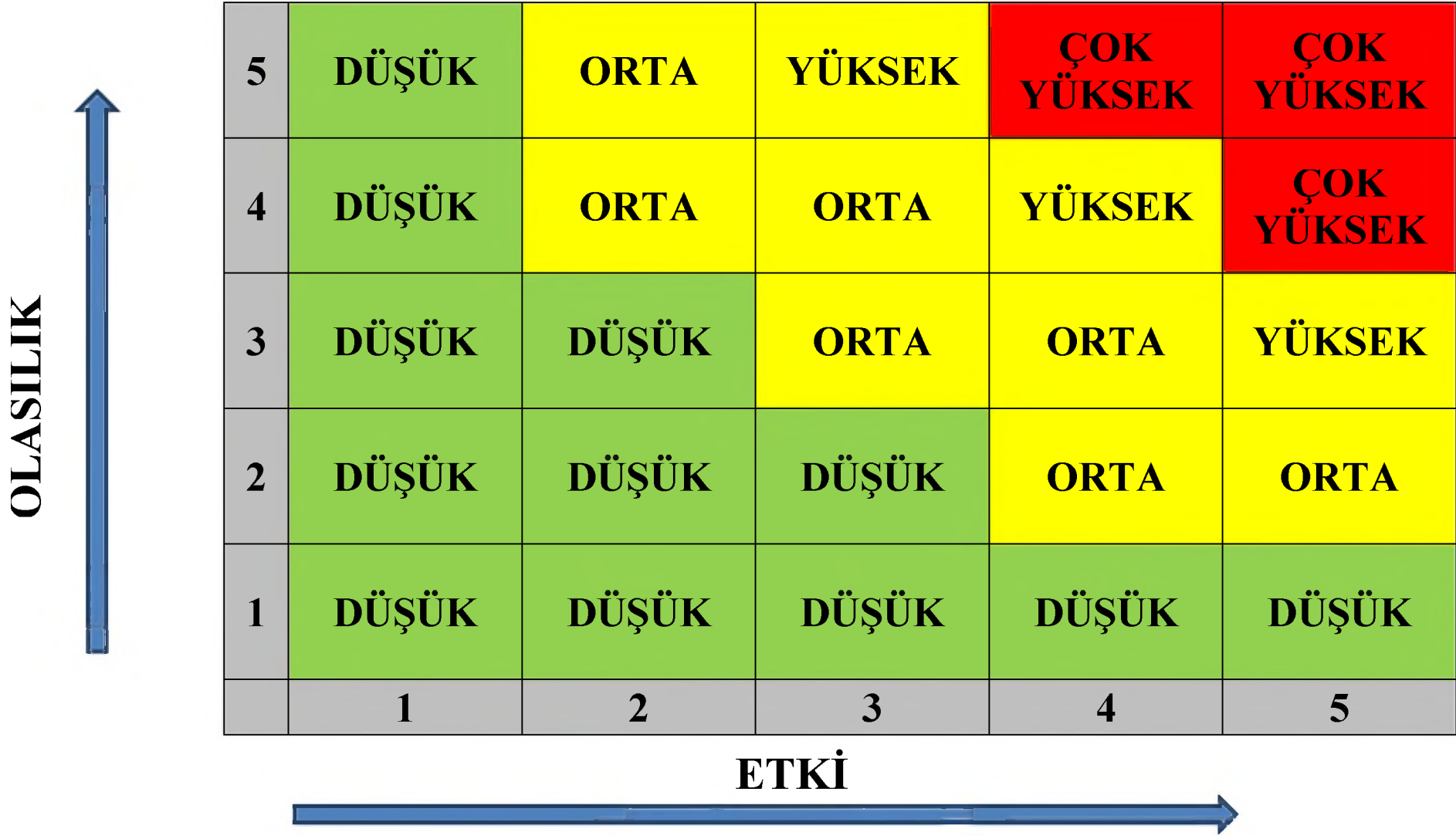
EK 1: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ



EK 2: RİSK KAYIT FORMU

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ RİSK KAYIT FORMU					
RİSKİN ADI					
RİSKİN KISA TANIMI					
NEDENLERİ					
SONUÇLARI					
ÖNLEME FAALİYETLERİ					
ERKEN UYARI GÖSTERGELERİ					
İLGİLİ RİSK GRUBU	<input type="checkbox"/> Eğitim Öğretimle İlgili Riskler <input type="checkbox"/> Araştırma Geliştirmeye İlgili Riskler <input type="checkbox"/> Uygulama Hizmetle İlgili Riskler <input type="checkbox"/> İdari Destekle İlgili Riskler <input type="checkbox"/> Kurumsal Riskler				
RİSK PUANLAMASI	Risk Olasılık Puanı		Risk Etki Puanı		Toplam Ham Risk Puanı
		X		=	
GENEL AÇIKLAMA					
<ul style="list-style-type: none">• Risk Adı: Kayıt edilen riskin adı.• Risk Kısa Tanımı: Belirlenen riskin kısaca tanımlanması yapılır.• Nedenleri: Riskin oluşmasına sebep olan unsurlar ve durumlar nelerdir belirlenir.• Sonuçları: Riskin oluşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar ifade edilir.• Önleme Faaliyetleri: Riskin oluşmasını engellemek ya da etkisini azaltmak üzere yapılabilecek faaliyetlerdir.• Risk Grupları: Sakarya Üniversitesi bünyesinde belirlenen 5 Ana Risk Grubundan hangisiyle ilgili olduğu belirtilir.• Ham Risk: İç denetimler yapılmadan önce bir kurumun karşılaştığı risktir.• Risk Olasılık Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığıdır.• Risk Etki Puanı: Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuca ilişkin puandır.• Toplam Ham Risk Puanı: Olasılık ve etki puanlarının çarpımı sonucu ortaya çıkar.• Erken Uyar Göstergeleri: Riskin farkında olunması, önlem alınması ve takip edilmesi için erken uyarı sağlayan göstergelerdir (anketler, istatistikler, sınav sonuçları, şikayetler vb...)					

EK 3: RİSK ÖNEM DERECESİ MATRİSİ



The matrix is a 5x5 grid. The vertical axis is labeled 'OLASILIK' (Probability) with an upward-pointing blue arrow. The horizontal axis is labeled 'ETKİ' (Impact) with a rightward-pointing blue arrow. The grid cells are color-coded: light green for 'DÜŞÜK' (Low), yellow for 'ORTA' (Medium), and red for 'ÇOK YÜKSEK' (Very High). The diagonal cells from top-left to bottom-right are 'DÜŞÜK', 'ORTA', 'YÜKSEK', 'ÇOK YÜKSEK', and 'ÇOK YÜKSEK'.

5	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
4	DÜŞÜK	ORTA	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
3	DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	ORTA	YÜKSEK
2	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	ORTA
1	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK
	1	2	3	4	5

