BARTIN ÜNİVERSİTESİ

BARTIN ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ

bartin.edu.tr
@baruedutr

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi, kurumsal hedeflerimize ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek olası risklerin sistematik, bütüncül ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla hazırlanmış temel bir yol haritasıdır. Bu belge, yalnızca mevcut risklerin tanımlanmasını değil; aynı zamanda bu risklerin erken aşamada tespit edilmesini, analiz edilmesini, önceliklendirilmesini ve uygun yönetim stratejileri ile kontrol altına alınmasını hedefleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Risk yönetimi yaklaşımımız; Üniversitemizin akademik, idari ve destek süreçlerinde sürdürülebilirliği güçlendirmeyi, karar alma mekanizmalarının etkinliğini artırmayı ve kurumsal dayanıklılığı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda riskler; finansal yapı, insan kaynakları, akademik faaliyetler, teknolojik altyapı, bilgi güvenliği, mevzuata uyum ve dış çevresel faktörler gibi çok boyutlu alanlar dikkate alınarak ele alınmıştır.

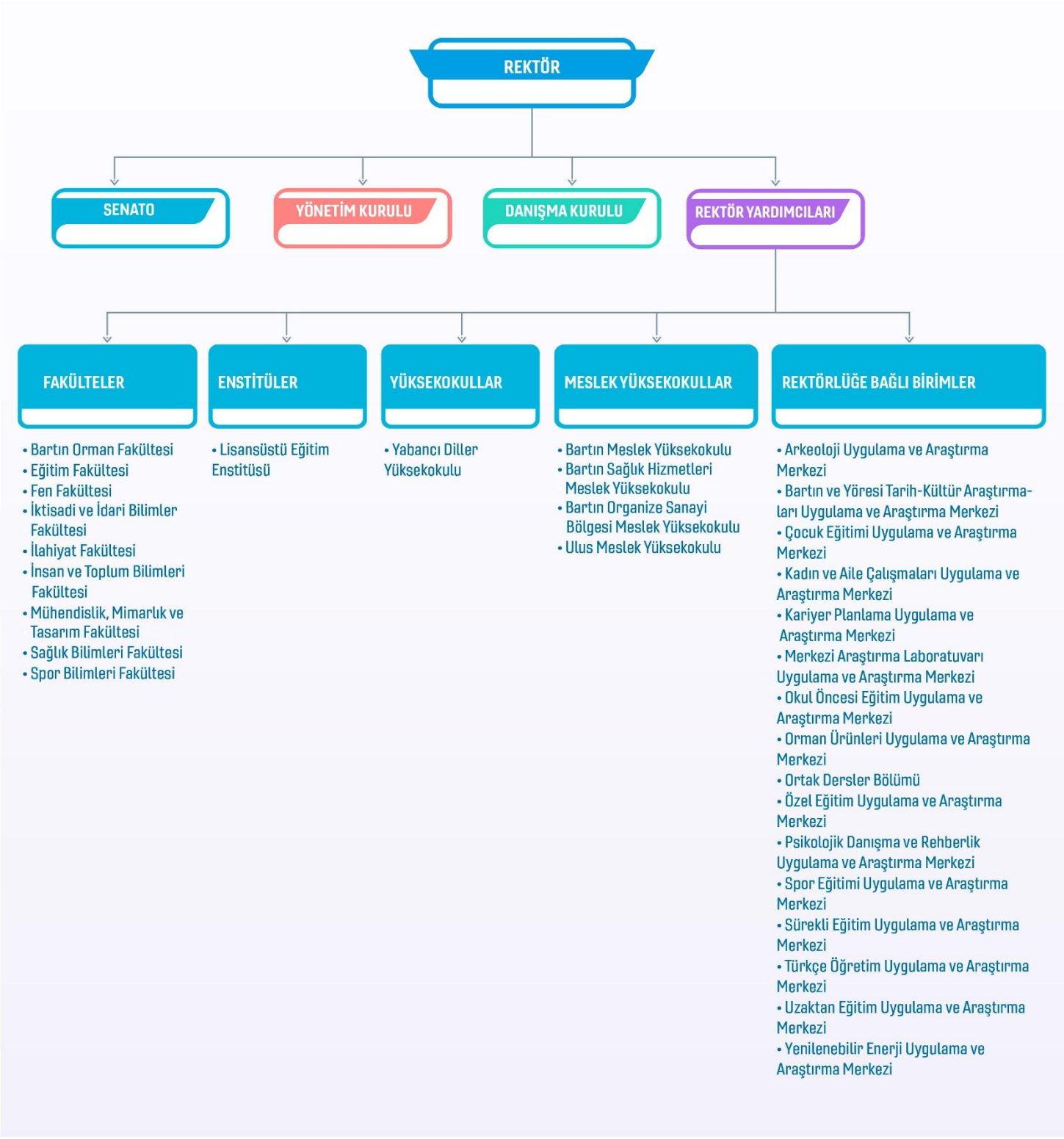
Belge kapsamında, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci detaylı bir metodoloji ile tanımlanmış olup, her bir riskin etkisi ve olasılığı bilimsel ve ölçülebilir kriterler doğrultusunda analiz edilmektedir. Ayrıca, risklerin erken tespitini mümkün kılmak amacıyla öncü risk göstergeleri oluşturulmuş ve bu göstergeler üzerinden proaktif bir izleme sistemi kurgulanmıştır. Böylece olası olumsuzluklara karşı zamanında ve etkili müdahale imkânı sağlanmaktadır.

Risk Strateji Belgesi, Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından Kamu İç Kontrol Rehberi esas alınarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda belge; risk yönetiminin amacı ve kapsamı, risk evreni, öncelikli risk alanları, risklerin değerlendirme kriterleri, izleme ve raporlama süreçleri, roller ve sorumluluklar, eğitim planlaması, kurumsal risk yönetimi takvimi ile risklere verilecek yanıt stratejilerini kapsamlı biçimde içermektedir.

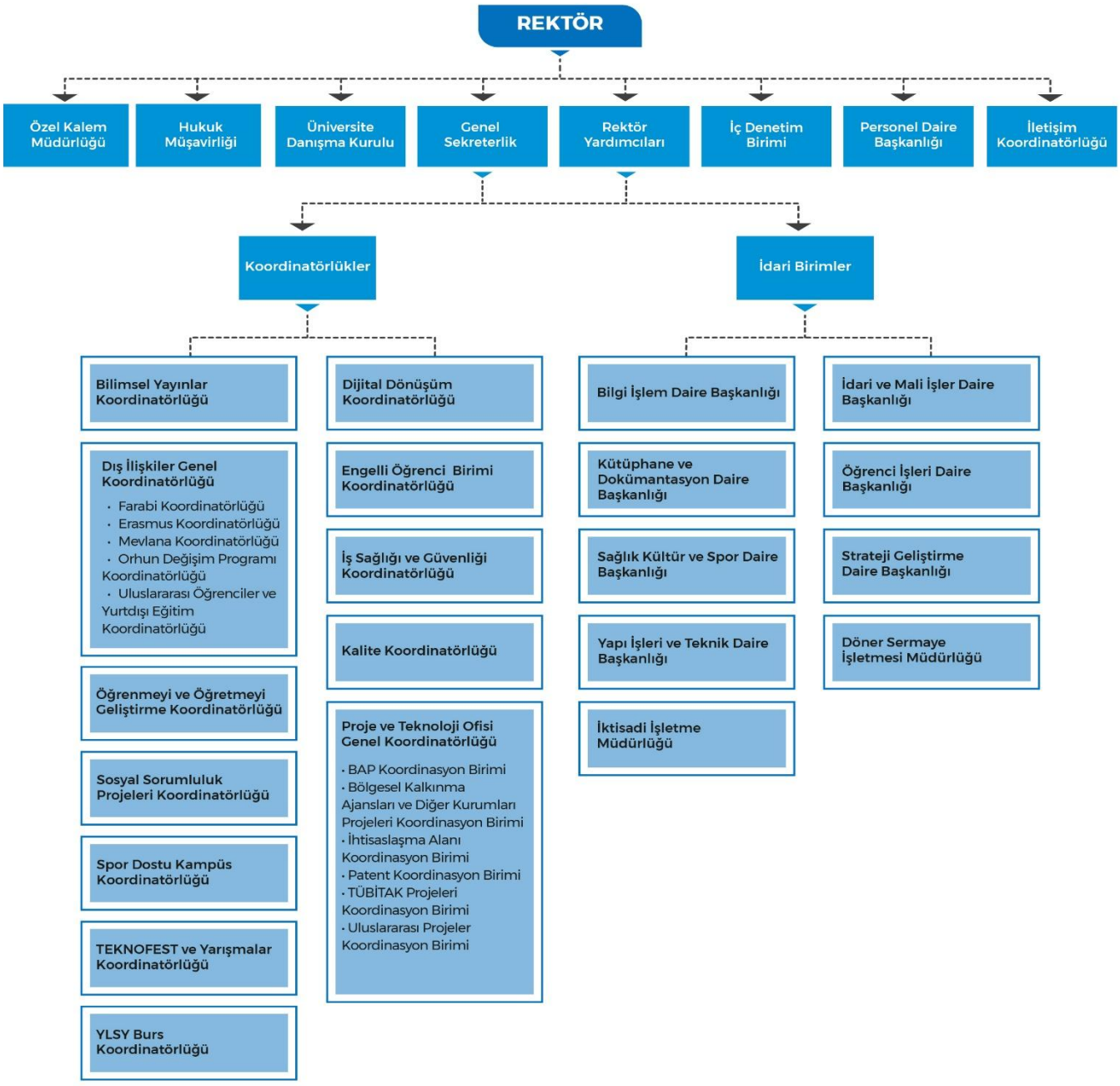
Ayrıca belge, risk yönetim sürecinin sürekliliğini sağlamak amacıyla periyodik gözden geçirme ve raporlama mekanizmalarını da tanımlamakta; süreçte kullanılacak standart doküman ve formatların oluşturulmasına ilişkin esasları ortaya koymaktadır. Bu bütüncül yapı sayesinde Üniversitemiz, riskleri yalnızca yönetilen bir unsur olarak değil, aynı zamanda kurumsal gelişimi destekleyen stratejik bir bileşen olarak ele almaktadır.

Sonuç olarak bu belge, Üniversitemizin stratejik hedeflerine güvenli, sürdürülebilir ve kontrollü bir şekilde ulaşmasını destekleyen; kurumsal risk yönetimi kültürünü güçlendiren dinamik bir rehber niteliği taşımaktadır.

Şekil 1 – Misyon, Vizyon ve Temel Değerler



Şekil 2 – Akademik Teşkilat Şeması



Şekil 3 – İdari Teşkilat Şeması

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç

Bu belgenin amacı; Hazine ve Maliye Bakanlığınca 04 Nisan 2024 tarihli ve 3036727 sayılı onayı ile yürürlüğe giren "Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi"ne istinaden Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından daha önce tamamlanan Kurumsal Risklerin Bartın Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek öncelikli risklerin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesinde, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde, risklerin izlenmesi ve raporlanmasında, kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesinde gerekli akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

Kapsam

Bu belge, Bartın Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda risk yönetim sürecini; üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

TANIMLAR

Artık Risk: Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesidir.

Belirsizlik: Bir olayın, sonucunun veya ihtimalinin anlaşılamama veya bilinememe durumudur.

Kurum: Bartın Üniversitesi

Kurum Yöneticisi: Rektör

Birim Risk Koordinatörü: Rektör tarafından belirlenen ve birimin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli kişidir.

Çalıştay: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması için Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından yönlendirilen uzmanların bir araya gelerek yaptıkları çalışmadır.

Çalıştay Kolaylaştırıcısı: Çalıştay süresinde, katılımcıları risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması aşamalarında yönlendirmekle ve çalıştayı yönetmekle görevli kişidir.

Dış Paydaşlar: Üniversitenin faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmayan ancak üniversiteden etkilenen ya da üniversiteyi etkileyebilecek güce sahip taraflardır.

Doğal Risk: Riske yönelik herhangi bir kontrol faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda üniversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçlardır.

Fırsat: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumlu etki yaratabilecek olay veya durumlardır.

GZFT Analizi: Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmeye yönelik yapılan analizdir.

İç Denetim: Üniversitenin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir.

İç Kontrol: Üniversite amaçlarına, belirlenmiş politikalar ile mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere üniversite tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

İç Paydaşlar: Çalışanlar ve yönetim gibi üniversite içinde çalışan taraflardır.

İdare Risk Koordinatörü: Üniversitenin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli ve Rektöre karşı sorumlu olan Rektör Yardımcısı veya SGB'nin en üst yöneticisidir. İRK, İKİYK'nın doğal üyesidir ve üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare Kültürü: Üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür.

İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Riske yönelik alınacak kararlar kapsamında riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetleridir.

Kök Neden: Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebeptir.

Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversite tarafından, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması, varsa ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik uygulanan kapsamlı ve sistematik yaklaşımdır.

Nicel: Matematiksel ve istatistiki ifadeler kullanılarak, sayılarla, ölçü birimleriyle veya miktar ile belirtilebilen kavramlardır.

Nitel: Sayılamayan ve ölçülemeyen, varlığın daha çok özelliğini belirten kavramlardır.

Olasılık: Bir olay veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalidir.

Öncü Risk Göstergesi: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek

risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergedir.

ÖRG Faaliyeti: Tanımlanan ÖRG'ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyettir.

ÖRG Hedefi: Kullanılan ÖRG'ye yönelik ulaşılmak istenen seviyedir.

Performans Göstergesi: Üniversitece performans hedeflerinin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

Performans Programı: Üniversitenin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programdır.

PESTLE Analizi: Üniversiteye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış etkenler belirlenmesine yönelik yapılan analizdir.

Risk: Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olay veya durumlardır.

Risk Evreni: Üniversiteye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorileridir.

Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimidir.

Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir.

Risk Kapasitesi: Üniversitenin faaliyetlerini sonlandırmadan alabileceği en yüksek risk seviyesidir.

Risk Kültürü: Üniversitenin politika, prosedürlerini, iş yapış biçimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler ile üniversitenin risk farkındalığını kapsayan riske yönelik yaklaşımıdır.

Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgedir.

Riske Yönelik Alınacak Karar: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri değerlendirme sonrasında riski kabul etmek, riski devretmek, riskten kaçınmak ve riski azaltmak yönünde seçeceği risk yönetimi kararıdır.

Stratejik plan: Üniversitenin misyon ve vizyonlarının oluşturulması, stratejik amaç ve ölçülebilir hedeflerin saptanması, önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda performans ölçümü ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesinin yapılması amacıyla üniversitece beş yıllık bir dönem için hazırlanan plandır.

Tehdit: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumsuz etki yaratabilecek olay veya durumlardır

Öncelikli Risk Alanları

İdarenin faaliyetleri kapsamında öncelikli risk alanları, kurumsal hedefler ve stratejik amaçlar esas alınmak suretiyle sistematik ve bütüncül bir analiz süreci içerisinde belirlenmektedir. Bu kapsamda öncelikle Üniversitenin stratejik planı, performans programları ve temel faaliyet alanları incelenerek risklerin ortaya çıkabileceği muhtemel alanlar tespit edilmekte, ardından risk evreni oluşturularak akademik, idari, mali, teknolojik ve mevzuata uyum süreçleri gibi tüm faaliyet alanları kapsamlı biçimde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sürecinde risklerin olasılık ve etki düzeyleri dikkate alınarak yüksek risk potansiyeline sahip alanlar önceliklendirilmekte ve öncelikli risk alanları olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca birimlerden alınan görüş ve öneriler, geçmiş dönem risk değerlendirme sonuçları, iç kontrol ve denetim bulguları ile performans göstergeleri de sürece dâhil edilerek analizler güçlendirilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde öncelikli risk alanlarının belirlenmesi, yalnızca mevcut durum analizine değil aynı zamanda geleceğe yönelik risk eğilimlerinin de dikkate alındığı proaktif bir kurumsal risk yönetimi anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu uyarınca stratejik planlama sürecinin temelini durum analizi oluşturmaktadır. Bu kapsamda kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT (SWOT) analizi gibi yöntemler aracılığıyla idarenin mevcut durumu ve dış çevresi sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Kuruluş içi analiz kapsamında insan kaynaklarının yetkinliği, kurumsal kültür, teknolojik altyapı, fiziki imkânlar ve mali kaynaklar; PESTLE analizi kapsamında ise politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler incelenmektedir. GZFT analizi ile idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek stratejik planlama sürecine veri temelli bir girdi sağlanmaktadır.

Bu analizler sonucunda elde edilen çıktılar, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekçi, ölçülebilir ve uygulanabilir biçimde oluşturulmasına katkı sunmakta; aynı zamanda hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risklerin erken aşamada tespit edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede GZFT analizinde ortaya konulan zayıf yönler ve tehditler, risklerin tanımlanmasında temel referans noktası olarak değerlendirilmekte; güçlü yönler ve fırsatlar ise risklerin azaltılmasına yönelik kapasite unsurları olarak ele alınmaktadır.

Risk Çalıştayı

Risk çalıştayı, idare genelinde risklerin katılımcı bir yaklaşımla belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi amacıyla düzenlenen yapılandırılmış bir süreçtir. Bu çalıştaylarda, harcama birimlerini temsilen katılan personel tarafından idarenin stratejik amaç ve hedefleri dikkate alınarak riskler ortak akıl yöntemiyle tespit edilmekte, benzer riskler gruplanmakta ve kurumsal risk listesi oluşturulmaktadır. Devamında, belirlenen riskler etki ve olasılık kriterlerine göre puanlanarak önceliklendirilmekte ve idare açısından kritik riskler ortaya konulmaktadır.

Çalıştay sürecinde ayrıca önceliklendirilen risklerin değerlendirilmesine yönelik olarak Olasılık Seviyesi, Etki Kriteri, Etki Seviyesi, Risk Oylama Formu (Ek-3) ve Risk Haritası kullanılmaktadır.

Elde edilen çıktılar Stratejik Risk Bildirim/Tespit Formu (Ek-11) ve Risk Kayıt Formu (Ek-11) aracılığıyla kayıt altına alınmakta; risklerin izlenmesi ve yönetimine ilişkin süreç ise İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) ve İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) kapsamında yürütülmektedir.

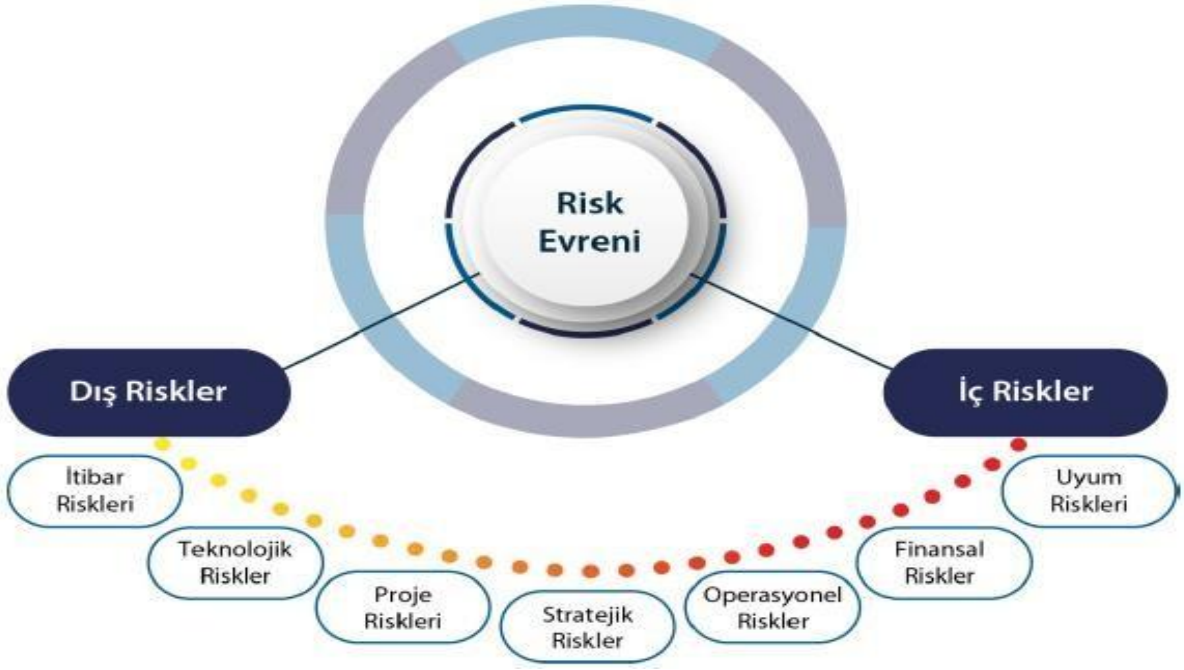
Çalıştay sürecinde ayrıca önceliklendirilen risklere yönelik uygun risk tepkileri belirlenmekte ve bu risklerin yönetimine ilişkin eylem önerileri geliştirilmektedir. Risk çalıştaylarının nasıl gerçekleştirileceği ile bu süreçte kullanılacak yöntem, teknikler ve formlara ilişkin detaylı açıklamalar Risk Strateji Belgesi eklerinde yer almaktadır.

Risk Evreni

Üniversitemizin Risk Evreni içinde yer alan riskler, çeşitli başlıklar altında sınıflandırılarak sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Risk çalıştayında belirlenen riskler, Üniversitemizin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlar olarak değerlendirilmiş ve Stratejik Risk Bildirim/Tespit Formu doğrultusunda kayıt altına alınmıştır. Bu kapsamda riskler; Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler, Finansal Riskler, Uyum Riskleri, İtibar Riskleri, Teknolojik Riskler ve Proje Riskleri olmak üzere ana kategoriler altında gruplanmış ve Risk Haritası aracılığıyla görselleştirilerek analiz edilmiştir. Her bir riskin olasılık ve etki düzeyi Olasılık Seviyesi, Etki Kriteri ve Etki Seviyesi çerçevesinde değerlendirilmiş, böylece risklerin doğal risk seviyeleri ortaya konulmuştur. Risklerin önceliklendirilmesi sürecinde Risk Oylama Formu (Ek-3) kullanılmış; elde edilen veriler Risk Kayıt Formu (Ek-11) ile sistematik biçimde kayıt altına alınmıştır. Risklere yönelik kontrol mekanizmaları Kontrol Tanımları (Ek-8) ve İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) kapsamında belirlenmiş olup, tüm sürecin izlenmesi ve raporlanması İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Risk evreni; “Dış Riskler ve İç Riskler” olarak sınıflandırılmaktadır.

Dış riskler: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle üniversite yerleşkelerinin zarar görmesi ve bunun neticesinde üniversiteye ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılamaması, üniversite faaliyetlerinin sekteye uğraması, yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması, dış risklere örnek gösterilebilir.

İç Riskler: Üniversitenin faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Üniversite bünyesinde yer alan sistemlerin, yazılımların istenilen işlemleri gerçekleştirememesi, yeterli hıza sahip olmaması, halka sunulan hizmetlerde gecikmelerin yaşanması, iş güvenliği ve sağlığını tehdit eden riskler iç risklere örnek olarak gösterilebilir.



Şekil 4- Risk Evreni

Stratejik Riskler: Üniversitenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir. Üniversite bünyesinde yeni bir bölüm oluşturulmasına (yeni bir fakülte veya bölüm vb.) yönelik gerek duyulacak kaynağa (öğretim üyesi, bina, ekipman alımı vb. için) ulaşılamaması sonucu seçilen stratejinin hayata geçirilememesi, stratejik riske örnek gösterilebilir.

Operasyonel Riskler: Üniversitenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. Yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle uygulamada aksaklıkların yaşanması, üniversitenin ilgili birimlerinden talep edilen verilerin doğru şekilde ve zamanında alınamaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi, görev tanımlarının tam olarak anlaşılamaması operasyonel riske örnek gösterilebilir.

Finansal Riskler: Üniversitenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. Üniversitenin cari ve yatırım bütçelerinin yeterli analizler gerçekleştirilmeden yapılması sonucu kaynakların etkin kullanılamaması, üniversite bütçesinin etkin takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, finansal riske örnek gösterilebilir.

Uyum Riskleri: Üniversitenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. Fikri mülkiyet hakkı, veri güvenliğine yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulmaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda üniversitenin cezai yaptırıma maruz kalması; yüksek lisans veya doktora tezi onay sürecinde mevzuatla uyumlu olacak şekilde kontrollerin yapılmaması sonucu uygun olmayan tezlerin onaylanması, uyum riskine örnek verilebilir.

İtibar Riskleri: Üniversiteye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir. Akademik takvime uyulmaması sonucu öğrencilerin alması gereken dersleri alamaması, eğitim kalitesinin düşmesi ve nitelikli öğrenci yetiştirilememesi, akademik ve idari personelin kurumsal aidiyetinin azalması itibari riske örnek gösterilebilir.

Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve üniversitenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir. Üniversite tarafından gerçekleştirilen bilgi teknolojileri altyapı yatırımının etkin kullanılamaması sebebi ile beklenen maliyet düşüşünü yaratmaması ve bunun sonucu kaynakların etkin kullanılamaması teknolojik riske örnek gösterilebilir.

Proje Riskleri: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir. Proje bütçesinin etkili bir biçimde takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, proje gerçekleşmelerinin etkili bir biçimde takip edilmemesi ile olası eksikliklerin zamanında tespit edilememesi sonucu proje hedefine ulaşılamaması gibi riskler proje riskine örnek gösterilebilir.

Risk İştahının Belirlenmesi:

Risk iştahı (risk alma istekliliği), idarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenir.

DERECE	RİSK İŞTAH SEVİYESİ	HEDEF	RİSK VE RİSK İŞTAHI
3	Yüksek	Eğitim hizmetinin zorunlu olmasına bağlı olarak her çocuğa her koşulda eğitim hizmeti verilmesi	Her öğrenciye gereken ihtimamın gösterilememesi (riski) pahasına her öğrenciye her koşulda (mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) ya da ilave bir kaynak maliyetine katlanmaksızın) eğitim hizmeti verilmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	Orta	Kurumsal kapasiteyi artırmak için personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması	Mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) personelin eğitim ihtiyacının tam olarak karşılanamaması pahasına (yine personel yetkinliğinin mümkün olduğu ölçüde artırılması için) eğitim faaliyetleri düzenlenmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
1	Düşük	Gıda güvenilirliğinin sağlanması	Piyasada halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması Kabul edilemez nitelikteki bu risk için mevcut ve ilave kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yolun denenmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede

Şekil 5- Risk İştah Seviyeleri

Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi; risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, seviyelerinin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda Stratejik Risk Bildirim/Tespit Formu ve Risk Kayıt Formu (Ek-11) ile risklerin sistematik olarak tanımlanması ve kayıt altına alınması sağlanmakta; Olasılık Seviyesi (Ek-5), Etki Kriteri (Tablo-2), Etki Seviyesi (Tablo-1), Risk Oylama Formu (Ek-3) ve Risk Haritası aracılığıyla risklerin analizi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi gerçekleştirilmektedir.

Risk Etki Kriterleri

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, akademik ve idari birim temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda, üniversitemiz birimleri tarafından belirlenen riskler ile stratejik plan riskleri grup çalışması ve beyin fırtınası yöntemi ile önceliklendirilmiş, risklerin etki ve olasılık dereceleri belirlenmiştir. Risklerin etki ve olasılık seviyelerinin hesaplandığı dokümanlar tablolarda yer almaktadır.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde üniversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder.

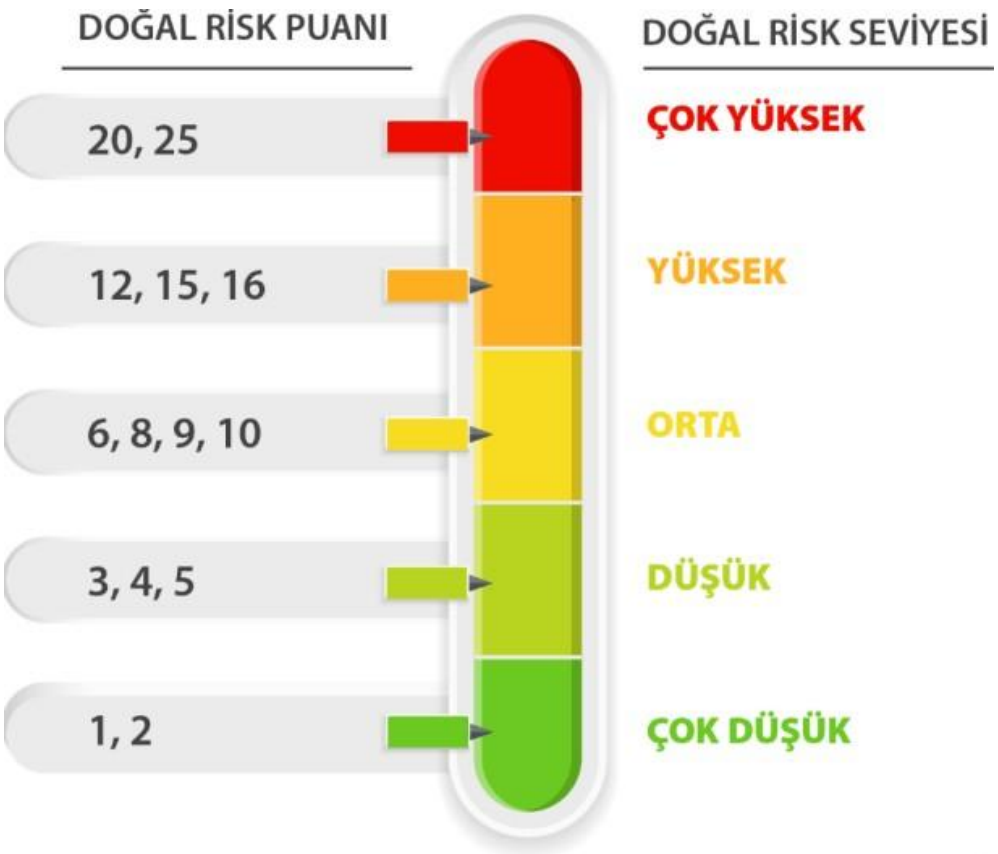
Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok yüksek	*Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar*
4	Yüksek	*Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar*
3	Orta	*Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar*
2	Düşük	*Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar*
1	Çok düşük	*Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar*

Tablo 1- Etki Seviyeleri

ETKİ PUANI	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	İTİBAR ETKİSİ	UYUM ETKİSİ	STRATEJİK ETKİ
5	Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar	Hizmet birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	Paydaşların uzun süreli ve tamamen güven kaybı	Ağır yaptırımlar Mevzuat değişikliği	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlamasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlamasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)	Orta derecede yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	Kınama Düşük derecede yaptırım	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilemesi
1	Çok düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)	Güven kaybına dönüşmeyen bazı münferit durum veya olaylar	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derecede yaptırım	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

Tablo 2- Etki Kriterleri



Şekil 6- Doğal Risk Seviyeleri

Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmektedir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar. Öncü Risk Göstergesi belirlemeye yönelik örnekler için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek-13'ten yararlanılabilir.

Öncü risk göstergeleriyle üniversite, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, üniversitenin riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını artırılmasına yardımcı olur.

Öncü risk göstergelerine yönelik olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumludur.
- Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmaktadır.
- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmektedir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için de ÖRG olarak kullanılabilmektedir.
- Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (nümerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmaktadır.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilir.
- Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanır.
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılır. Böylece üniversitenin hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilir.

Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik dokümanlar için Risk Strateji Belgesinde yer alan Kontrol Tanımları (Ek-8) ve İdare Risk Konsolide Raporu (Ek-16) dokümanlarından yararlanılabilir.

Risk İzleme Kapsamı

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır.

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir. (Şekil 3)

Şekil 7- Risk İzleme Seviyeleri

Sürekli izleme, üniversitenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilirken, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme belirli periyotlarda gerçekleştirilir. Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir.
İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar üniversite Risk Strateji Belgesinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır.

Birinci seviye - Sürekli izleme

- Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.
- Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.
- Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, üniversite öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem verir.
- Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; günlük faaliyetlerde yeni oluşan risklerin, daha
- önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili birim yöneticileri gözetiminde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim yöneticilerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim yöneticileri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

İkinci seviye - Yönetim izlemesi

- Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için üst yönetim süreci sahiplenmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir.
- Üst yönetici üniversitede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir. Bu kapsamda oluşturulan İKİYK, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu aracılığıyla takip edilir.
- İzleme sıklıkları yılda en az iki kez olmak üzere Risk Strateji Belgesinde üniversiteye özgü olarak belirlenir. Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından periyodik olarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlama yapılır. İRK gerekli gördüğü veya üst yöneticiye danışması gerektiği durumlarda üst yöneticiye raporlama yapar.

Üçüncü seviye - Bağımsız izleme ve inceleme

- Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından yürütülür. İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.
- İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinde bağımsız izleme ile risk yönetimi faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütüldüğüne dair güvence sağlarlar. İç denetçiler aynı zamanda risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda yönetime danışmanlık hizmeti de verebilirler. Ancak riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan kaçınmak zorundadırlar.
- Bağımsız gözden geçirmeler aynı zamanda risk yönetimi çerçevesinin stratejik hedeflere, süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygun olup olmadığının tespitine katkı sağlar ve tutarlılığı arttırmak için benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Risk İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile üniversitenin, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskler sürekli olarak takip edilir.

Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya üniversitenin riske yaklaşımı ile risk iştah seviyesinde değişiklikler olabilir. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi yaklaşımını etkileyebilecek ana değişim faktörleri şunlardır:

Değişen Yönetim ve Süreç Yapısı: Üniversitenin organizasyon yapısında, faaliyet alanlarında, kullandığı kaynaklarda, yönetim şekli ve kadrosunda meydana gelen değişikliklerin kurumsal risk yönetimi çerçevesine de yansıtılması gerekir. Örneğin, değişen yönetim kadrosu ile birlikte üniversitenin stratejik yaklaşımı ve risk iştahı değişime uğrayabilir.

Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ile riske verilen tepkiler ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri değişebilir. Örneğin; Daha önce manuel olarak kontrol edilen verilerin kontrolü sistem tarafından gerçekleştirilen otomatik kontrollere dönüştürülebilir. Daha önce değerlendirilmeye alınmayan bir risk, teknolojik yenilikler nedeniyle kritik hale gelebilir. Geçmiş yıllarda hiç gündemde olmamasına rağmen teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile siber güvenlik riski öncelikli risklerden biri haline gelebilir.

Mevzuat Değişiklikleri ve Ekonomik Gelişmeler: Mevzuat değişiklikleri ve ekonomideki gelişmeler üniversitenin faaliyetlerine yansıyabilir, üniversitenin yükümlülüklerini artırabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. Kamu idarelerinin öncelikli risklerinden biri haline gelen bilgi güvenliği riski buna örnek olarak verilebilir. Üniversite bu ve benzeri değişimlerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile kurum amaç ve hedefleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur, bunun için de izleme faaliyetlerini etkin tasarlar ve yönetir. Kural olarak, riskin önem seviyesi arttıkça izleme sıklığının da artması gerekir. Üniversite kendi organizasyon yapıları ve görev alanlarına göre yılda en az iki kez olmak üzere kendilerine özgü izleme periyotları belirler. Ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınır:

Yeni Riskler

Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde, söz konusu risk en kısa sürede Yeni Tespit Edilen Risklerin Anlık Bildirim Formu kullanılarak İdare Risk Koordinasyon Birimi'ne (İRK) bildirilir. İRK, kendisine iletilen riskleri ilgili birim yöneticileri ile birlikte değerlendirerek riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi etkilediğine karar verir. Stratejik düzeyde tanımlanan riskler Stratejik Risk Bildirim/Tespit Formu aracılığıyla kayıt altına alınır ve risk envanterine dâhil edilir.

Değişen Riskler

Organizasyon yapısı, süreçler, teknoloji, ekonomik koşullar ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler düzenli olarak takip edilmekte ve bu değişikliklerin mevcut riskler üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda risklerin olasılık ve etki düzeylerinde meydana gelen değişiklikler Olasılık Seviyesi, Etki Kriteri ve Etki Seviyesi doğrultusunda yeniden analiz edilmekte; risklerin önceliklendirilmesi ve güncellenmesi süreci Risk Oylama Formu (Ek-3) ve Risk Haritası aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Tüm güncellemeler Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinden kayıt altına alınmaktadır.

Geçerliliğini Yitiren Riskler

Üniversiteyi etkileyen iç ve dış çevre koşullarındaki değişiklikler sonucunda geçerliliğini yitiren riskler gözden geçirilmekte ve Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinde "güncel değil" olarak işaretlenerek risk envanterinden çıkarılmaktadır.

Azaltılan ve Devredilen Riskler

Riske yönelik alınan kararın riskin azaltılması veya devredilmesi yönünde olması durumunda, ilgili kontrol faaliyetleri Kontrol Tanımları (Ek-8) kapsamında belirlenmekte ve uygulama süreci İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda risk azaltımı ve devretme faaliyetleri düzenli olarak izlenmekte ve raporlanmaktadır.

Kabul Edilen Riskler

Yüksek ve çok yüksek seviyeli riskler için riskin kabul edilmesi yönünde karar alınması durumunda, söz konusu riskler belirlenen periyotlarda izlenmekte ve Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinden güncellenerek yeniden değerlendirilmektedir.

Gerçekleşen Riskler

Kritik öneme sahip bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim tarafından derhal üst yönetime bildirim yapılmakta, acil eylem planları ve düzeltici faaliyetler devreye alınmaktadır. Gerçekleşen risklere ilişkin tüm süreçler İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) kapsamında yürütülmekte ve sonuçlar İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla raporlanmaktadır.

Risk Raporlama Kapsamı

Kurumsal risk yönetiminde risklerin raporlanması; risk sahipliğinin desteklenmesi ve risk kültürünün yaygınlaştırılarak risklerin sistematik bir şekilde izlenmesi için önemli bir aşamadır. Buna ilave olarak, karar alma mekanizmalarının işletilebilmesi için etkili bir risk raporlama yapısının kurulması önem arz etmektedir.

Etkin bir iletişim ve raporlama yapısının kurulması için,

- Tüm çalışanlar üniversitenin risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibidirler.
- Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, üniversitenin tüm kademelerine yayılır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilir.
- Etkili ve hızlı bilgi akışının sağlanabilmesi için açık iletişim kanalları kurulmuştur.
- Risk raporlama içerikleri ve periyotları tüm sorumlulara duyurulmaktadır.
- Risk raporları içerisinde yer alan bilgiler açık ve anlaşılırdır.
- Raporlama ve izleme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için üst yönetici tarafından şeffaf bir iletişim ve raporlama yapısı kurulur.

- İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir:
- İç Raporlama: İç raporlama ile iç paydaşlar arasında etkin iletişim kurulması sağlanarak üniversite içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.
- Dış Raporlama: Dış raporlama ile dış paydaş beklentilerini karşılayacak raporlamalar belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları dış paydaş beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.

Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. Üniversite, ihtiyaçları doğrultusunda raporlama sayı ve sıklığını artırabilir.

RAPOR/ DOKÜMAN	*RAPORLAMA TÜRÜ*	*İZLEME SEVİYESİ*	*RAPORLAMA SIKLIĞI*	*RAPORU HAZIRLAYAN*	*RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ*
Faaliyet Raporu	*İç Raporlama* *Dış Raporlama*	*İkinci Seviye*	*Yıllık*	*Birim Yöneticileri*	*Üst Yönetici*
Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	*İç Raporlama*	*Birinci Seviye*	*Yeni risk oluştuğunda* *Risk değiştiğinde* *Risk gerçekleştiğinde* *Risk geçerliliğini yitirdiğinde*	*Tüm Çalışanlar* *Birim Yöneticileri* *Birim Risk Koordinatörü*	*İKİYK*
Öncü Risk Göstergeleri	*İç Raporlama*	*İkinci Seviye*	*Risk Kontrol Eylem Planı Belirtilen Sıklıkta*	*Birim Yöneticileri*	*İKİYK*
Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	*İç Raporlama*	*İkinci Seviye*	*6 Aylık*	*Birim Yöneticileri*	*İKİYK*
Risk Kontrol Eylem Planı	*İç Raporlama*	*İkinci Seviye*	*6 Aylık*	*Birim Yöneticileri*	*İKİYK*

Tablo 3- Risk Raporlamaları

Yıllık Faaliyet Raporunda Risk Raporlamalarına Yer Verilmesi

Faaliyet raporları, stratejik plan ve performans programlarında yer alan amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyini ortaya koymak, hedeflerde meydana gelen değişiklikleri değerlendirmek ve karşılaşılabilecek riskler ile bu risklere yönelik alınan tedbirleri açıklamak amacıyla yıllık olarak hazırlanmakta ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Bu kapsamda yıllık faaliyet raporlarında, İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla elde edilen çıktılara dayalı olarak gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin özet bilgilere yer verilmektedir. Bu bilgiler; kurumsal risk yönetimi yaklaşımının genel çerçevesi, risk yönetim faaliyetlerinin kurumsal performansa etkisi ve risk yönetim sisteminin gelişimine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir.

Üniversitenin kritik risklerinin faaliyet raporlarında yer alıp almayacağı hususu ise üst yöneticinin değerlendirmesi doğrultusunda belirlenmektedir.

Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Risklerin Raporlanması

Organizasyon yapısında, iş süreçlerinde, bilgi teknolojileri altyapısında veya mevzuatta meydana gelen değişiklikler sonucunda yeni riskler ortaya çıkabilmekte; mevcut risklerin niteliği, etkisi veya olasılığı değişebilmekte ya da bazı riskler geçerliliğini yitirebilmektedir.

Bu kapsamda tespit edilen yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren riskler, Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından Yeni Tespit Edilen Risklerin Anlık Bildirim Formu (Ek-4) aracılığıyla İdare Risk Koordinasyon Birimine (İRK) bildirilir. Tüm güncellemeler Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinden kayıt altına alınarak risk envanterine işlenir.

Risk göstergelerinde sapma olması durumunda, riskin tanımı, olasılığı ve etkisi ile doğal ve artık risk seviyeleri yeniden değerlendirilir. Bu değerlendirme sürecinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması (Ek-4) ve Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması (Ek-6) esas alınır. Gerekli güncellemeler İRK ve BRK koordinasyonunda gerçekleştirilerek Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinde revize edilir.

Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması

Riske yönelik alınan kararın riski azaltma yönünde olması durumunda, risklere ilişkin ilave kontrol faaliyetleri Kontrol Tanımları Tablosu (Ek-8) kapsamında tanımlanmakta ve uygulama süreci İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda belirlenen faaliyetler, sorumlu birimler tarafından uygulanmakta ve sonuçları düzenli olarak raporlanmaktadır.

İlave risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi, kontrol edilmesi ve raporlanması sürecinde; planlanan faaliyetlere uyum durumu, tamamlanma seviyeleri ve faaliyetlerin etkililiğine ilişkin değerlendirmeler İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla üst yönetime sunulmaktadır. Bu

raporlar aynı zamanda uygulamada karşılaşılan aksaklıklar, dikkat gerektiren hususlar ve karar alma süreçlerine katkı sağlayacak bilgileri içermektedir.

Belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulama durumu sistematik olarak izlenmekte; elde edilen sonuçlar İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) kapsamında konsolide edilerek kurumsal risk yönetimi sisteminin bütünlüğü içinde değerlendirilmektedir.

İdare Risk Kontrol Eylem Planının Hazırlanması ve İzlenmesi

(1) Birimler tarafından gerçekleştirilen risk belirleme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda tespit edilen riskler, etki ve olasılık puanlarına göre önceliklendirilir. Yapılan değerlendirme neticesinde, risk puanı Kurum tarafından belirlenen eşik değerin üzerinde olan "yüksek" ve "çok yüksek" düzeydeki riskler, İdare Risk Kontrol Eylem Planına (Ek-15) dahil edilmek üzere belirlenir.

(2) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı; idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflere ilişkin kurumsal riskler ile harcama birimlerinden bildirilen ve birinci fıkra kapsamında belirlenen riskleri esas alarak İdare Risk Kontrol Eylem Planını (Ek-15) hazırlar ve Kurula sunar.

(3) İdare Risk Kontrol Eylem Planında (Ek-15); risklerin azaltılmasına, kontrol altına alınmasına veya ortadan kaldırılmasına yönelik alınacak tedbirler, sorumlu birimler ve uygulama süreleri açıkça belirtilir.

(4) Düşük ve orta düzeydeki riskler İdare Risk Kontrol Eylem Planına (Ek-15) dahil edilmez; bu riskler Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinden izlenir ve periyodik olarak gözden geçirilir. İzleme sonuçları İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) ile raporlanır.

(5) Kurul tarafından değerlendirilen İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15), üst yöneticinin onayına sunulur. Üst yönetici onayı ile yürürlüğe giren planın uygulanması, idare tarafından belirlenecek periyotlarda malî hizmetler birimi tarafından izlenir ve sonuçları Kurula raporlanır.

Risk Kayıt Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi ile İdare Risk Kontrol Eylem Planı ve İdare Konsolide Risk Raporu : (1) Risk Kayıt Formu (Ek-11), Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının ilgili birimleri bilgilendirmesi ve birimlerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi ile RSB'de belirlenecek periyotlarla gözden geçirilir. Gözden geçirme sonucunda gerekli güncellemeler yapılır ve elde edilen veriler doğrultusunda İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) güncellenir. Güncellenen bilgiler, İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla İKİYK'ye sunulur.

(2) Risk Kayıt Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sürecinde, idarenin risk kütüğünde yer alan tüm riskler değerlendirilir, güncel durumları analiz edilir ve gerekli düzenlemeler yapılır. Bu değerlendirmeler sonucunda risklere yönelik kontrol faaliyetleri belirlenerek İdare Risk Kontrol Eylem Planına (Ek-15) işlenir. Yapılan güncellemeler İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) ile İKİYK'ye sunulur.

(3) İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16), birimlerden gelen Risk Kayıt Formları ve eylem planlarına dayanılarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilir; İKİYK tarafından değerlendirilir ve onaylanır.

(4) BRK tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde, en kısa sürede Anlık Bildirim Formu (Ek-3) kullanılarak İRK'ye bildirim yapılır. İRK tarafından değerlendirilen yeni riskler öncelikle Risk Kayıt Formuna (Ek-11) eklenir; ardından gerekli kontrol faaliyetleri belirlenerek İdare Risk Kontrol Eylem Planına (Ek-15) dahil edilir ve ilgili bilgiler İdare Konsolide Risk Raporuna (Ek-16) yansıtılır.

(5) Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomik koşullarda ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler düzenli olarak izlenir. Bu değişikliklerin mevcut riskler üzerindeki etkileri Risk Kayıt Formu (Ek-11) üzerinden güncellenir. Gerekli durumlarda kontrol faaliyetleri revize edilerek İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) güncellenir ve değişiklikler İdare Konsolide Risk Raporunda (Ek-16) gösterilir.

(6) Geçerliliğini yitiren riskler Risk Kayıt Formunda (Ek-11) "güncel değil" olarak işaretlenir. Bu riskler İdare Risk Kontrol Eylem Planından (Ek-15) çıkarılır ve durum İdare Konsolide Risk Raporunda (Ek-16) belirtilir.

(7) Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya devretmek olması durumunda, belirlenen kontrol faaliyetleri İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) üzerinden takip edilir. Bu faaliyetlerin gerçekleşme durumu Risk Kayıt Formu (Ek-11) ve İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) aracılığıyla izlenir.

(8) Kabul edilen riskler Risk Kayıt Formunda (Ek-11) kayıt altına alınmaya devam edilir; bu risklere ilişkin izleme sonuçları periyodik olarak İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) ile raporlanır.

(9) Kritik bir riskin gerçekleşmesi durumunda, ilgili risk Risk Kayıt Formunda (Ek-11) güncellenir; gerekli düzeltici faaliyetler İdare Risk Kontrol Eylem Planına (Ek-15) eklenir ve sonuçlar İdare Konsolide Risk Raporu (Ek-16) ile üst yönetime sunulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Rol ve Sorumluluklar

Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

- Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey tabanlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder. Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:
- 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.
- Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Birimler, Alt birimler, Birim Risk Koordinatörleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.
- Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Üniversitede çalışan tüm personel, aşağıda yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

Üst Yöneticinin (Rektörün) Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

5018 sayılı Kanun çerçevesinde, üniversitenin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, stratejik plan ve performans programları ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden sorumlu olan üst yönetici aynı zamanda risk yönetimi yaklaşımının üniversite içinde uygulanmasından sorumludur.

Rektör;

- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,
- İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,

- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- Risk yönetimi uygulamalarının üniversite içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risk yönetimi kapsamında üniversite içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının üniversite içinde etkin yönetilmesinden,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (İKİYK) Görev ve Sorumlulukları

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üst yönetici ve harcama yetkililerinden oluşur. Toplantılara ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişiler davet edilebilir. İKİYK'nin sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının üniversite içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının üniversite içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarının değerlendirilmesinden,

- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları

Rektör, yardımcılarından birini veya SGB yöneticisini İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir.

İdare Risk Koordinatörü, risk yönetiminin uygulanmasından üst yöneticiye karşı sorumludur. İdare Risk Koordinatörü;

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ve üst yöneticiye sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları

Birim Risk Koordinatörü, birim yöneticisi tarafından; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle BRK belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisinin, BRK olması mümkündür.

Birim Risk Koordinatörü;

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya bildirmekten,

- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların üniversite tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK'ya sunulmasından,
- İRK ve İKİYK'nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara geri bildirim sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları

Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü idarelerde Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. ARK, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörü;

- Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesinin koordine edilmesinden,
- İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen risklerin, risk puanı değişenlerinin ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğinin BRK'nın belirlediği periyotlarla BRK'ya raporlanmasından,
- İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlanmasından,

İdare Risk Kontrol Eylem Planı (Ek-15) güncellenmesinin ve İdare Konsolide Risk Raporunun (Ek-16) hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) Görev ve Sorumlulukları

Strateji geliştirme birimi üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir. Üniversitenin risk yönetimi çalışmalarını koordine eder. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemlerde İKİYK'ya raporlar. İKİYK'nın ve İRK'nın sekretarya hizmetlerini yürütür. SGB;

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:
- a) Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine eder.
- b) Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgileri konsolide eder.
- c) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- ç)Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesini sağlar.
- d) Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK'ye sunulmasından sorumludur.
- e) İKİYK'nin ve İRK'nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak üniversitenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç denetçiler, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir. Öte yandan, iç denetçiler; kurumsal risk yönetimi sisteminin sorumlusu olmak, risklere ilişkin olarak belirlenen kontrol ve eylemleri uygulamak, risklere ilişkin yönetim güvencesi vermek ve risk iştahını belirlemek gibi rol ve sorumluluklardan kaçınmak zorundadır. Bu bakımdan, risk yönetimine ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştiren iç denetçilerin bağımsız ve tarafsız olma özelliğini daima muhafaza etmesi gerekir.

İç Denetim Birimi tarafından kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine yönelik makul güvence sunulabilmesi adına aşağıda yer alan sorulardan faydalanılabilir:

- Kurumsal risk yönetimi süreci, kurum içinde yeterince sahipleniliyor mu?
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin tasarımı ve risk değerlendirme kriterleri, kurumun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortama uygun mu?
- Hedefler bazında belirlenen risk iştahları, kurumsal yönetim yapısı ile uyumlu mu?
- Kurumsal risk yönetimi süreci çıktılarının kurum içinde uygun ve yeterli bir şekilde iletilmesini sağlayacak iç iletişim ve raporlama kanalları var mı? İlgili yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetime uygun mu?
- Benimsenen kurumsal risk yönetimi çerçevesi kurum içinde etkili bir şekilde uygulanıyor mu?
- Risklerin belirlenmesi, bu konuda yeterli bilgiye sahip kişilerce gerçekleştiriliyor mu, mevcut risk tanımlama çalışmaları yeterli mi?
- İç ve dış ortam değişiklikleri ile kurumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler doğrultusunda, kurumsal risk yönetimine ilişkin süreçlerde gerekli uyarlamalar yapılıyor mu?
- Risklerin değerlendirilmesinden ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden sorumlu kişiler, yeterli bilgiye sahip mi, bu faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve onaylanması süreçleri etkin mi?
- İlave risk yönetimi faaliyetleri izleniyor ve uygun yönetim kademelerine raporlanıyor mu?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Eğitim Takvimi ve İçeriği

İdare genelinde risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla, tüm birim personeline yönelik olarak yılda en az bir kez risk yönetimi eğitimi düzenlenir. Ayrıca, risklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında Temmuz ayında ara izleme, Ocak ayı sonunda ise yıl sonu değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir; bu süreçlerde risklerin mevcut durumu gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılır ve sonuçlar ilgili kurullara raporlanır.

EKLER