ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Amaç

MADDE 1 – Bu belgenin amacı; kurumun stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerini sürdürülmesini engelleyebilecek tüm risklerin; tanımlanması, belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

Kapsam

MADDE 2 – Bu belge; Üniversite risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlemesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – Bu Belgede geçen;

Üniversite: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesini,

Üst Yönetici: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Rektör'ünü,

Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,

Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlüklerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Rektör Yardımcıları, İdare Risk Koordinatörü, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Rektör tarafından görevlendirilen iki akademik üyenin katılımı ile en az 7 kişiden oluşan ve Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının başkanlık ettiği kurulu,

İdare Risk Koordinatörü: Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini

Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Fakültelerde Dekan Yardımcısını; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısını; Daire

Başkanlıklarında Şube Müdürünü; Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini ve Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,

İç Kontrol Temsilcisi: İç Kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış, akademik birimlerde; Fakülte Sekreteri, Enstitü Sekreteri, Yüksekokul Sekreteri, Meslek Yüksekokulu Sekreteri ile bir akademik unvanlı personeli; Araştırma Merkezlerinde, Müdür Yardımcısı ve merkezde görevli bir personeli; Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürleri ile birimde görevli bir personeli; Daire Başkanlıklarında en az biri Şube Müdürü olmak üzere görevli iki personeli,

Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile en az bir iç kontrol temsilcisinin katılımı ile Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak 3 kişilik ekibi,

Süreç Sorumlusu: Rektörlük tarafından yapılan görev dağılımı doğrultusunda belirlenen konulara ilişkin süreçlerden sorumlu olan Rektör Yardımcısını,

Alt Süreç Sorumlusu: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Görev Tanımları ve Çalışma Usul ve Esasları doğrultusunda belirlenen Birim Yöneticisini,

İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi: İç Kontrol ve Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan yönetim bilgi sistemini,

Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

Doğal Risk Seviyesi: Riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

Kalıntı Risk Seviyesi: Riske dair alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

Risk İştahı: Üniversitenin amaç ve hedeflerini yerine getirirken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

Risk Analizi: Üniversitenin akademik ve idari tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

Kontrol Faaliyeti: Risklerin Kurumun risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

Risk Eylem Planı: Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda

kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerini,

Dışsal Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan risklerdir. (Örneğin; İtibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler.),

İş Akış Şeması: Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

Risk Yönetim Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin kontrolü, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasıdır.

Risk Kütüğü: Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listedir.

Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucudur.

Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalidir.

İzleme: Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek maksadıyla devamlı olarak gözlemleme ve denetlemedir.

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

Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşumlar/durumlardır.

Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı

MADDE 5 – Üniversitenin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı şu şekildedir;

a) Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek ve hizmet kalitesini düşürebilecek, üniversitenin idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilecek, üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, iç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.

d) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

e) Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar belgelenir.

f) Her birim, kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.

g) Üst yönetim, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdür.

h) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Üniversitede görevli herkesin sorumluluğundadır.

i) Risk yönetim süreci Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir.

j) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.

k) Risk Yönetimi Süreci Üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

l) Stratejik plan hazırlama süreci ile süreç ve risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

m) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6 - Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Rektör'dür.

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

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

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

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

f) Risk yönetiminin sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

g) Gerekli gördüğü hallerde İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.

h) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda harcama yetkilileri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından güvence alır.

i) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

j) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

k) Stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

l) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

MADDE 7 – İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin politikayı belirler.

b) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.

c) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.

d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

e) Birden fazla birimi ya da süreci ilgilendiren risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirler.

f) Daha önce öngörülmeyen risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletir ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.

g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.

h) Risk yönetim sisteminin Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.

i) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirler.

j) Üniversite risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.

k) Risklerin yönetilmesinde, Üniversitenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri alır.

l) Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve bu yönergede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda; revize işlemlerini yapar.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8 - İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek, Üniversite Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektör'e sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna Sunar.

d) Birim Risk Koordinatörü tarafından, fayda-maliyet analizleri neticesinde birim risk yönetimi ekibi ve birim yöneticisi tarafından eylem planlamama kararı verildiği bildirilen riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektör'e bildirir.

e) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

g) İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Üniversite risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9- Süreç Sorumlularının Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Rektör tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan görevli ve yetkili kılındıkları süreçlerin, Üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.

b) Kendilerine bağlı bulunan alt süreçlere ilişkin risk yönetimi raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

c) Çeşitli sebeplerle süreçlerde değişiklik yapılmasının gerekli görülmesi halinde alt süreç sorumlularınca sürecin/süreçlerin hazırlanmasını/revize edilmesini sağlar, yapılan çalışmaları kontrol ederek onaylar.

d) Sorumluluğundaki süreçleri, belirli periyodlarda alt süreç sorumluları ile değerlendirerek, süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

e) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin risklerden, birden fazla alt süreç sorumlusunun görev alanına giren süreçlere ilişkin olanların, yönetilmesi konusunda gerekli koordinasyonu sağlar.

f) Diğer süreç sorumlularına bağlı süreçlerden, kendi sorumluluğundaki süreçler ile etkileşim halinde olan süreçlere ilişkin olarak, diğer süreç sorumluları ile görüşmeler yaparak koordinasyonu sağlar.

g) Gerektiğinde, sorumluluğundaki süreçlerin sahibi olan birimlerin birim risk yönetimi ekiplerini, toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir.

h) Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır.

i) Sorumluluğundaki süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları Rektör'e raporlar.

j) Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, mevcut süreç hiyerarşisi içerisinde yer almayan, ancak; Üniversitenin maddi ve itibarı açıdan kayıp ya da kazancına yol açacak büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışların makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Üniversite risk yönetimi politikaları çerçevesinde yönetilmesini

sağlar. Söz konusu çalışmaları Rektör, İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü ile paylaşır.

k) Sorumluluğu altındaki süreçlerde; risk eylemi planmış olduğu halde, eylemlerin planlanan zamanda tamamlanmaması sebebiyle meydana gelen risklerle; kontrol faaliyeti uygulamaya alınmış olmakla birlikte, söz konusu kontrol faaliyetinin, görevlilerinin ihmalinden kaynaklanan bir sebeple çalıştırılmaması nedeniyle meydana gelen riskleri, Rektör'e raporlar.

l) Sorumluluğundaki süreçlerle ilişkilendirilmiş, plan ve programlarda yer alan hedeflere ilişkin gerçekleşme bilgilerini değerlendirir ve hedeflerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

Alt Süreç Sorumlularının (Birim Yöneticilerinin) Görev ve Sorumlulukları

MADDE 10- Alt Süreç Sorumlularının (Birim Yöneticilerinin) Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Görev Tanımları ve Çalışma Usul ve Esasları ile görevli ve yetkili kılındıkları süreçleri yasal düzenlemelere ve günün şartlarına uygun olarak; etkin, ekonomik ve verimli şekilde yönetir.

b) Üniversite risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.

c) Birimindeki, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim Ekibi üyeleri ve İç Kontrol Temsilcilerinin isim ve iletişim bilgilerinin İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesini sağlar.

d) Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetimi Ekibi ve İç Kontrol Temsilcilerinin çalışmalarını denetler, görev ve sorumluluklarının beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar.

e) Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.

f) Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.

g) Alt süreçlerde görev alan kendisine bağlı görevlilerin iç kontrol ve risk yönetimi konusunda ve Üniversite Risk Yönetimi Politikaları hakkında makul seviyede bilgi sahibi olması için gerekli çalışmaları yapar.

h) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.

i) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını süreç sorumlusunun onayına sunar.

j) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları süreç sorumlusunun onayına sunar.

k) Diğer alt süreç sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları süreç sorumlusuna bildirir.

l) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

m) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere süreç sorumlusuna raporlar.

Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 11– Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

a) Birim çalışanlarını; riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir, birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder.

b) Yeni tanımlanan risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını Birim Risk Yönetimi ekibi ile birlikte değerlendirir.

c) Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirerek uygun bulması halinde Birim Yöneticisinin onayına sunar.

d) Fayda ve maliyet analizleri neticesinde risk eylemi planlanmaması kararı verilen risk iştahının üzerindeki riskleri derhal İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

e) Belirlenmiş periyodlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder.

f) Belirlenen sürelere ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleşme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

g) Alt süreçlerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımın eklenmesi gerekmesi halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yaparak Birim Yöneticisinin onayına sunar.

h) Birden fazla birimi ilgilendiren alt süreç revizesi ya da yeni süreç oluşturulmasına ilişkin olarak yapılacak çalışmalara katılır.

i) Birim çalışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir.

j) Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerin biriminde uygulanmasını sağlar.

k) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 12 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.

b) Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

c) Risk yönetimine ilişkin Üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.

d) Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

e) Mali süreçleri belirler, mali süreçlerin işleyişlerine ilişkin standartları oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin ilgili birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.

f) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskleri İzleme ve Yönlendirme Kuruluna belirli periyodlarda raporlar.

g) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak Rektör Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar.

h) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, yönerge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar.

i) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

Çalışanlar

MADDE 13 – Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 14 - İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektör'e mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

b) Üniversitede Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

Riskin Belirlenmesi

MADDE 15- Riskin belirlenmesi, Üniversiteyi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır. 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 halihazırda var olan tehditleri de kapsar. Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki şekildedir;

a) Riskler, Üniversite süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.
b) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.
c) İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.
d) İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür.
e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.
f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılır.
g) Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, eğitim öğretim kalitesinin arttırılması, etik kurallar, iş sürekliliği ve güvenliği, yerel, toplumsal ve küresel ilişkiler, yönetsel kararlar, kampüs güvenliği, mevzuata uyum, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.
h) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

Risk Evreni (Ana Risk Kategorileri)

MADDE 16 – Risk Evreni; Dış Riskler, Stratejilerle İlişkili Riskler ve Kurum İçinde Yönetilebilecek Riskler olarak üçe ayrılmıştır.

a) Dış Riskler: Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde kuruma ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılamaması ve kurum faaliyetlerinin sekteye uğraması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.

b) Stratejilerle İlişkili Riskler: Kurumun stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Kamu idareleri tarafından etkilerine katlanılamayacak risklere maruz kalınmasına neden olunacak stratejilerin seçilmesi ile tabi olunan yasal düzenlemelere, üst politika belgelerine, kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerine uygun olmayan stratejilerin seçilmesi bu kapsamda değerlendirilir. Kurum tarafından hatalı proje seçimi sonucunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmaması stratejilerle ilişkili risklere örnek olarak gösterilebilir.

c) Kurum İçinde Yönetilebilecek Riskler: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Bu riskler, temel olarak operasyonel, finansal, stratejik, raporlama riskleri olarak alt kategorilerde değerlendirilebilir.

- Stratejik Risk: Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.(Teknik altyapı yetersizliği, Raporların zamanında tamamlanmaması, Teknolojiye ayak uyduramama vb.)

- Finansal Risk: Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur. (Döviz kurundaki değişiklikler, faiz oranlarının değişkenliği vb.)

- Raporlama Riski: Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir.

- Operasyonel Risk: Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

Risklerin Değerlendirilmesi

Madde 17 - Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

a) Riskin etkisi; riskin, Üniversitenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.

b) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

c) Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak (çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.

d) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.

e) Risklerin etki ve olasılık dereceleri Üniversitemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Etki (EK4) ve Olasılık (EK-5) Kategorilerinde yer alan kriterler dikkate alınarak belirlenir.

f) Risk seviyesi, Üniversitenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.

g) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Üniversitenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

Risk Matrisleri

MADDE 18 – Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı EK-6'da örneği yer alan tablolardır.

a) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.

b) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.

c) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre EK-7'de yer alan Risk Seviye Tanımları Tablosuna uygun olarak belirlenir.

Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar

MADDE 19- Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşabileceği belirsizlikleri fırsatlara çevrilmesidir. Üniversitenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

a) Risklere; kabul etme, azaltma, paylaşma veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.

b) Riski Kabul Etmek:
   - Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz.
   - Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır.

- Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

c) Riski Azaltmak:

- Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesi (artık riski kabul etmeyi de içerir)
- Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacına yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

d) Riski Paylaşmak:

- Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir.
- Bunun iyi bir örneği, altyapı yönetimi hizmetinin dış kaynaklardan temin edilmesidir.
- Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkanına sahip olması sayesinde azaltır.

e) Riskten Kaçınmak:

- Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olması olasılığı vardır.
- Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir.
- İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

f) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

g) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

Risk Kontrol Yöntemleri

MADDE 20- Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri, seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

a) *Önleyici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

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

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

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

e) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.

f) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler kontrol

faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.

g) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.

h) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

i) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç; organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb.) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.

j) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.

k) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

l) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 21- (a) Üniversite İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(b) İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemi, söz konusu sürecin temel bilgi yönetimi aracı olmakla birlikte; Üniversitenin süreçleri ile ilişkili olan, kurum içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel veriyi üreten veya depolayan yönetim bilgi sistemleri Risk Yönetimi Sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla yönetim bilgi sistemlerindeki tüm verilerin sürekli olarak, güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulması zorunludur.

MADDE 22- İç Kontrol ve Risk Yönetimine ilişkin bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminin kullanımında aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

a) Kurum ve birim teşkilat şemaları fonksiyonel yapıyı gösterecek şekilde İç Kontrol Yönetim Bilgi Sisteminde yer alır ve meydana gelen değişiklikler sistem üzerine derhal kayıt edilir.

b) Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer alır.

c) Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanır.

d) Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde kurumsal amaç ile hedeflerle süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinde güncel halde tutulur.

e) Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.

f) İş akışlarda meydana gelecek değişiklikler, görevli personellerce sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir.

İzleme ve Raporlama Süreci

MADDE 23- Risklerin izlenmesi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işlerliği ve sürdürülebilirliği ile kurumların strateji ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından önemli bir aşamadır. İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile kurumun, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskler ve etkileri sürekli olarak takip edilir. Kurum tarafından maruz kalınabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya kurumun riske yaklaşımı ile risk iştahında değişiklikler olabilir. Daha önce etkin ve etkili olan risk yönetimi faaliyetleri kurum hedefleriyle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılan eylem planları planlandığı gibi uygulanamayabilir. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımını etkileyebilecek ana değişim faktörleri aşağıda sıralanmaktadır:

a) Değişen Yönetim ve Süreç Yapısı: Kurumların organizasyon yapısında, faaliyet alanlarında, kullanılan kaynaklarda, yönetim şekli ve kadrosunda meydana gelen değişiklikler kurumsal risk yönetimini etkilemektedir. Örneğin, değişen yönetim kadrosu ile birlikte kurumun stratejik yaklaşımı ve risk iştahı değişime uğrayabilir.
b) Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ile riske verilen tepkiler ve gerçekleştirilecek eylemler değişebilir.
c) Mevzuat Değişiklikleri ve Ekonomik Gelişmeler: Mevzuat değişiklikleri ve ekonomideki gelişmeler kurumun faaliyetlerine yansıyabilir, bu durumda; kurumun yükümlülükleri artabilir, kurum stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi söz konusu olabilir. Örneğin,

Kişisel Verilerin Korunması Kanunun çıkması sonucu kurum bilgi güvenliği konusundaki risklerini gözden geçirebilir ve önceliklerini değiştirebilir.

Kurumlar bu değişimlerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile kurum amaç ve hedefleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalı, bunun içinde izleme faaliyetlerini etkin tasarlamalı ve yönetmelidir.

İzleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususları dikkate almalıdır:

a) Organizasyonel, süreçsel, teknolojik, ekonomik ve mevzuat değişiklikleri takip edilmeli, herhangi bir faktörde değişiklik olması durumunda bu değişimlerin risklere olan etkileri gözden geçirilmeli, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları veya riske yönelik alınan kararlar ve eylemler revize edilmelidir.

b) Takip edilecek risklerin risk seviyelerine göre izleme sıklıkları farklılık gösterebilir. Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler izleme kapsamı içerisinde mutlaka yer almalı, söz konusu riskler için öncü risk göstergeleri atanmalı ve bu göstergeler belirlenen periyotlarda takip edilmelidir.

c) Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler en az 6 aylık dönemlerde takip edilmeli, yıllık dönemde tekrar değerlendirilmelidir.
d) Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyesine indirilen riskler en az 6 aylık dönemlerde takip edilmeli. Üst Yönetim'in gerekli gördüğü durumlarda bu riskler içinde öncü risk göstergesi tanımlanmalı ve periyodik takip edilmelidir.
e) Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler kamu idareleri tarafından mutlaka ayrıca takip edilir. En az 6 aylık dönemlerde raporlanır.
f) Bir riskin realize olması durumunda ilgili süreç çalışanları anlık olarak risk bilgisini Harcama Yetkililerine, Harcama Yetkilileri ise Strateji Geliştirme Birimi'ne bildirmelidir.
g) Kurumun faaliyet alanındaki değişiklikler, iş süreçlerindeki değişiklikler, teknolojik değişiklikler veya kurumun tabi olduğu mevzuat ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler gibi nedenlerle geçerliliğini yitiren riskler Risk Kayıt ve Takip Formundan çıkartılmalı fakat çıkartılma nedenleri kaydedilmeli ve raporlanmalıdır.
h) Riske karşı alınan kararın "Riski indirgemek" olması durumunda riske karşı alınacak faaliyetler iç kontrol çalışmaları ile entegre şekilde en az 3 aylık dönemlerde takip edilmelidir.
i) Riske karşı alınan kararın "Riski kabul etmek" veya "Riski transfer etmek" olması durumunda riskler mutlaka Üst Yönetim tarafından belirlenen sürelerde izlenmeli ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

MADDE 24- Risk İzleme Seviyeleri Şu Şekildedir:

a) Birinci Seviye- Sürekli İzleme: 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 etkinliğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini koruduğunu, belirlenen eylemlerin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotta gerçekleştirildiğini teyit etmektir. Kurum içerisinde süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli eylemlerin daha hızlı belirlenebilmesi için, kurumların öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem vermesi gerekir. Sürekli izleme sorumluluğu tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; tüm çalışanların günlük faaliyetlerinde yeni oluşan riskleri veya daha önce belirlenmiş fakat çeşitli değişimler sonucu seviyesi veya niteliği değişen riskleri ilgili Harcama Yetkililerine iletilmesi, Harcama Yetkililerinin ise ilgili riskleri SGB'ye raporlaması ile gerçekleştirilir. Ek olarak, Harcama Yetkililerinin sürekli izleme sorumluluğu bulunmaktadır. İlgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan eylemlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konusundan sorumlulardır.

b) İkinci Seviye- Yönetim İzlemesi: Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için Üst Yönetim tarafından sürecin sahiplenilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının kurum içerisinde yaygınlaştırılmasında ve rehberde tanımlanan metodolojinin kurum içerisinde uygulanarak risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk Üst Yönetime aittir. Üst Yönetim izleme sorumluluğunu Harcama Yetkilileri, Kurul ve SGB koordinasyonu ile yerine getirir.

c) Üçüncü Seviye- Bağımsız İzleme ve İnceleme: Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, kurumda görevli iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. İç denetimin kurumsal risk yönetimindeki temel rolü, kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili ve etkin bir şekilde uygulandığına dair Üst Yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır. İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinde bağımsız izleme ile tanımlanan risk yönetimi faaliyetlerinin etkin yürütüldüğüne dair güvence ve sürecin geliştirilmesinde yönetime danışmanlık hizmeti verirken, riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan kaçınmak zorundadır. Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetlerini gerçekleştirecek çalışanların bağımsız güvence rolünü daima muhafaza etmesi gerekir. Bağımsız gözden geçirmeler aynı zamanda kurumsal risk yönetimi anlayışına yeni bir perspektif getirerek, kurumun risk çerçevesinin stratejik hedeflere, süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygun olup olmadığının tespitine katkı sağlamakta ve kurumun genelinde tutarlılığı artırmak için benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili eylem gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

MADDE 25- Üniversite Risk Yönetimi Politikası gereğince risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür,

a) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zaafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

b) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Yönetimi Ekibi ve Birim Yöneticisine iletir.

c) Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Risk Yönetimi Ekibi ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sorumlusuna iletilir ve süreç sorumlusu tarafından onaylanır.

d) Sistem üzerine kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı ilgili Süreç Sorumlusuna, İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır.

e) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

Hüküm Bulunmayan Haller

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

Yürürlük

MADDE 27– Bu Belge Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Rektör'ü tarafından onaylandığında yürürlüğe girer.

EKLER:

EK – 1) Üniversite Risk Yönetimi Süreç Adımları

EK – 2) İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 3) Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

EK – 4) Etki Kategorileri

EK – 5) Olasılık Kategorileri

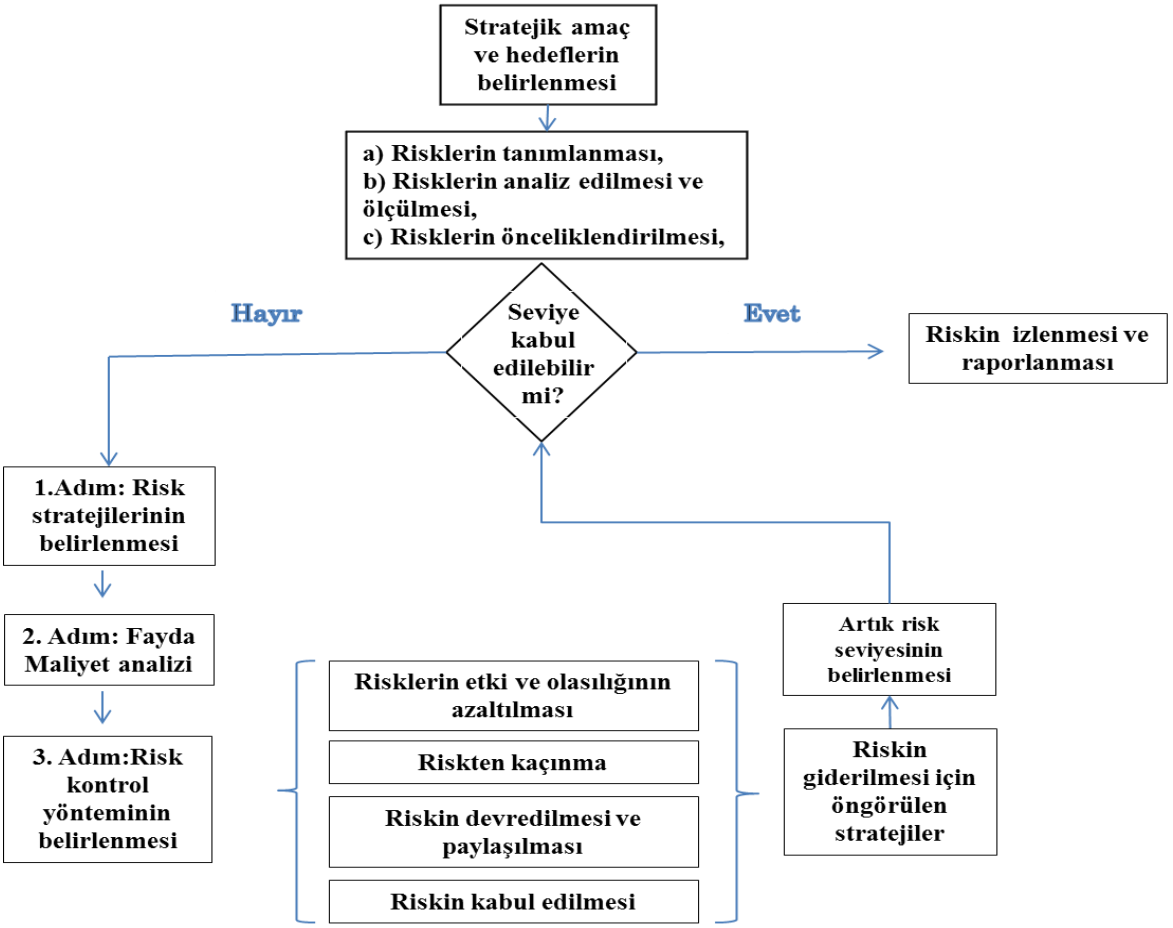
EK – 6) Risk Matrisi

Ek – 7) Risk Seviye Tanımları Tablosu

EK – 8) Risk İştahı Tablosu

EK – 9) Kontrol Tanımları Tablosu

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Üniversite Risk Yönetimi Süreç Adımları
	SIRASI	1



	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
	SIRASI	2

	SORULAR	**EVET**	**HAYIR**
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adım manuel mi yürütülüyor?		
6.1	Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
11.1	Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
11.2	Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
12.1	Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
12.2	Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
17.1	Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Süreç ve Alt Süreçler Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
	SIRASI	3

SORULAR	
1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
2	Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3	İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
4	Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
5	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
7	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9	Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10	Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11	Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12	Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
13	Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
14	Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Etki Kategorileri
	SIRASI	4

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

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Olasılık Kategorileri
	SIRASI	5

OLASILIK SEVİYESİ	OLASILIK KATEGORİSİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay veya durumlar
1	İhtimal Dışı	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Risk Matrisi
	SIRASI	6

	ETKİ				
OLASILIK	**1 Çok Hafif**	**2 Hafif**	**3 Orta Derece**	**4 Ciddi**	**5 Çok Ciddi**
1 Çok Küçük	**Önemsiz 1**	**Katlanılabilir 2**	**Katlanılabilir 3**	**Katlanılabilir 4**	**Katlanılabilir 5**
2 Küçük	**Katlanılabilir 2**	**Katlanılabilir 4**	**Katlanılabilir 6**	**Orta 8**	**Orta 10**
3 Orta Derece	**Katlanılabilir 3**	**Katlanılabilir 6**	**Orta 9**	**Orta 12**	**Önemli 15**
4 Yüksek	**Katlanılabilir 4**	**Orta 8**	**Orta 12**	**Önemli 16**	**Önemli 20**
5 Çok Yüksek	**Katlanılabilir 5**	**Orta 10**	**Önemli 15**	**Önemli 20**	**Katlanılamaz 25**

Tabloda : 2,3,4,5,6 puan : katlanılabilir
8,9,10 ve 12 puan orta
15,16,20 : önemli ve
25 puan alan riskler katlanılamaz

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Risk Seviye Tanımları Tablosu
	SIRASI	7

ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(ExO)
Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	25
Çok Yüksek	5	Yüksek	4	Çok Yüksek	20
Çok Yüksek	5	Orta	3	Çok Yüksek	15
Çok Yüksek	5	Düşük	2	Yüksek	10
Çok Yüksek	5	Çok Düşük	1	Yüksek	5
Yüksek	4	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	20
Yüksek	4	Yüksek	4	Yüksek	16
Yüksek	4	Orta	3	Yüksek	12
Yüksek	4	Düşük	2	Orta	8
Yüksek	4	Çok Düşük	1	Orta	4
Orta	3	Çok Yüksek	5	Yüksek	15
Orta	3	Yüksek	4	Yüksek	12
Orta	3	Orta	3	Orta	9
Orta	3	Düşük	2	Orta	6
Orta	3	Çok Düşük	1	Düşük	3
Düşük	2	Çok Yüksek	5	Orta	10
Düşük	2	Yüksek	4	Orta	8
Düşük	2	Orta	3	Orta	6
Düşük	2	Düşük	2	Düşük	4
Düşük	2	Çok Düşük	1	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Yüksek	5	Orta	5
Çok düşük	1	Yüksek	4	Düşük	4

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Risk İştahı Tablosu
	SIRASI	8

Çok düşük	1	Orta	3	Düşük	3
Çok düşük	1	Düşük	2	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Düşük	1	Çok Düşük	1

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ	
	ADI	Kontrol Tanımları Tablosu
	SIRASI	9
Kontrol Otomasyon Seviyesi	Manuel	Süreç içerisinde çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir.
	Otomatik	Sistem içerisine yerleştirilen, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir.

KONTROLÜN İŞLEVİ	**ÖNLEYİCİ**	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp kurum tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için uygulanması gereken kontrollerdir
	TESPİT EDİCİ	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	YÖNLENDİRİCİ	Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.
	DÜZELTİCİ	Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.