

ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ



STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

2023

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. AMAÇ	2
3. KAPSAM	2
4. DAYANAK	2
5. TANIMLAR	2
6. RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ORGANİZASYONEL YAPI VE GÖREVLER	3
7. RİSK İŞTAHI	7
8. UYGULANACAK RİSK METODOLOJİSİ	7
9. RİSK KATEGORİLERİ	7
10. RİSK YÖNETİM SÜRECİ	8
10.1 Risk Belirleme Kriterleri	8
10.2 Risk Değerlendirme.....	8
10.3 Riske Cevap Verme.....	11
10.4 Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması	14
11. KULLANILACAK BELGE VE FORMATLAR	16
12. EKLER	16

ŞEKİLLER

Şekil 1: Risk Yönetim Süreci.....	8
Şekil 2: Risk Haritası	10
Şekil 3: Risk Puanı Tablosu.....	10
Şekil 4:Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi.....	11
Şekil 5:Riske Cevap Verme Yöntemleri.....	12

1. GİRİŞ

İdareler, kendilerine tahsis edilen kaynakları etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanarak amaç ve hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar. Kaynakların kullanımı için alınan kararlar, yürütülen faaliyet, süreç ve projeler beraberinde riskleri de getirir. Risk, kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar olarak tanımlanmaktadır.

İdarelerin/kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskleri belirlemesi, oluşabilecek riskler için önlemler alması, riskleri belirli dönemlerde gözden geçirmesi ve raporlaması risk yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Risk yönetimi, idarelerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır. Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay ya da durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetler risk yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Risk yönetim sürecinin başarısı, süreçte paydaşların önemli bir role sahip olduğunun bilincinde olması ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yürütülmesi gerektiğinin farkında olması ile mümkündür. Risk yönetiminin idarenin tamamında aynı tutarlılıkta uygulanması gerekir ki, bu da “Kurumsal Risk Yönetimi” kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Bu kapsamda Üniversitemiz risk yönetiminin çerçevesini oluşturan “Risk Strateji Belgesi”, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından Kamu İç Kontrol Rehberinde yer alan unsurları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Üniversitemiz Risk Strateji Belgesinde; belgenin amaç, kapsam ve dayanağına, risk yönetim sürecinde görev yetki ve sorumluluklara, risk iştahı kavramına, uygulanacak risk metodolojisine, risk kategorilerine, risk belirleme kriterlerine, risklerin nasıl değerlendirileceği ve cevaplanacağına, risklerin gözden geçirilme ve raporlanma yöntemleri ile süreçte ihtiyaç duyulan belge ve formatlar ile bu dokümalara nasıl ulaşılacağına yer verilmiştir.

2. AMAÇ

Bu belgenin amacı, Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri ile buna bağlı faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek olan risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin yöntemi belirlemektir.

3. KAPSAM

Bu belge Abdullah Gül Üniversitesi risk yönetim sürecini kapsar.

4. DAYANAK

Bu belge; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberi ve Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının RDS 6.2.1 eylemine dayanılarak hazırlanmıştır.

5. TANIMLAR

Bu belge ve rehberde geçen;

- a) Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,
- b) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticilerini,
- c) Birim Risk Yönetim Komisyonu: Birim yöneticisi tarafından belirlenen kişiler veya birim iç kontrol komisyon üyelerini,
- d) Dış Risk: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,
- e) Doğal Risk: Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,
- f) Etki: Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı olumlu veya olumsuz sonucu,
- g) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının başkanlığında harcama yetkililerinden veya görevlendirilecekleri diğer kişilerden oluşan kurulu,
- h) İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici yardımcılarında biri veya SGDB yöneticisini,
- i) İç Risk: Doğrudan Üniversite tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda

ortaya çıkan riskleleri,

- j) Kalıntı Risk: Riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için alınan önlemlerden sonra arta kalan riskleri,
- k) Konsolide Risk Raporu: Kurum/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılan formu ifade eder.
- l) Olasılık: Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu,
- m) Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçların belgelendirilmesini,
- n) Risk: Kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar olarak tanımlanmaktadır.
- o) Risk Değerlendirme: Amaç ve hedefleri etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki - olasılık açısından önemini değerlendirilmesini,
- p) Risk İştahı: Amaçların ve hedeflerin başarılması için üstlenilmeye hazır olunan en yüksek risk düzeyini,
- q) Risk Kayıt Formu: Kurum/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılan formu,
- r) Risk Oylama Formu: Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılan formu,
- s) Risk Yönetimi: Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için her seviyede riskin belirli bir yöntem ile sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, önlemler alınması ve izlenmesini,
- t) Üniversite: Abdullah Gül Üniversitesi,
- u) Üst Yönetici: Abdullah Gül Üniversitesi Rektörünü,

6. RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN ORGANİZASYONEL YAPI VE GÖREVLER

Üst Yönetici

5018 sayılı Kanun çerçevesinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan üst yönetici aynı zamanda risk yönetimi konusunda da idaresinin lideri konumundadır.

Risk yönetimi konusunda üst yönetici;

✓ Her üç yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren

RSB'yi onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

✓ RSB'de risk yönetimi için bu Rehber kapsamında gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) gibi) oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

✓ Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne (İRK) gerekli desteği sağlar.

✓ Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar. □ İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

✓ Risk yönetimi konusunda İKİYK'den ve iç denetim biriminden güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları bakana, mahalli idarelerde ilgili meclise sunar.

✓ Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

✓ İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

✓ Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

✓ Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

Bir üst yönetici yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcılardan oluşan İKİYK, idarenin risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politika ve prosedürler oluşturarak üst yöneticinin onayına sunar. Politika ve prosedürleri birimlere bildirir. İKİYK, İRK tarafından kendisine sunulan riskler içerisinde stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.

İKİYK'nin sekretarya hizmetleri SGDB tarafından yürütülür. Toplantılara gerek görülmesi halinde idare içerisinde veya dışarıysından uzman kişiler davet edilebilir.

Risk yönetimi konusunda İKİYK;

✓ İdarenin Risk Stratej Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.

✓ İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.

✓ Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

✓ Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İRK'ye bildirir.

✓ Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK'ye bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

✓ İKİYK, risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelenen

durumu değerlendirerek üst yöneticiye rapor sunar.

✓ Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

Üst yönetici, yardımcılarında birini veya SGDB yöneticisini İRK olarak görevlendirir. İRK, İKİYK'nin doğal üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur.

Risk yönetimi konusunda İRK;

- ✓ Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- ✓ Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- ✓ Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- ✓ Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'ye raporlar.
- ✓ İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü (BRK)

Risk yönetimi konusunda BRK'ler;

- ✓ Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- ✓ Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir (aylık, 3 aylık gibi) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ye raporlar.
- ✓ Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.
- ✓ Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.
- ✓ Birim Risk Yönetim Komisyonuna başkanlık eder.

Çalışanlar

Risk yönetiminin başarısı çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.

Risk yönetimi konusunda çalışanlar;

- ✓ Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- ✓ Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- ✓ Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda ARK'ye; ARK bulunmadığı durumlarda BRK'ye gerekli kanıtları sağlar.
- ✓ Çalışanlar, riskleri tespit etmek ve ilgili risk koordinatörüne iletmek konusunda tereddüt yaşamamalıdır.

İç Denetim Birimi

İç denetim birimi, risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar. İdareler risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, iç denetim birimlerinin kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilirler.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

- ✓ İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYK'ye raporlar.
- ✓ Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- ✓ Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- ✓ Risk yönetimine ilişkin iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

7. RİSK İŞTAHI

Risk İştahı; idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.

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

8. UYGULANACAK RİSK METODOLOJİSİ

Risk belirleme yöntemi olarak;

- Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel (PESTLE) Analizi,
- Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsatlar, Tehditler (GZFT/SWOT) Analizi,
- Beyin Fırtınası yöntemleri kullanılabilir.

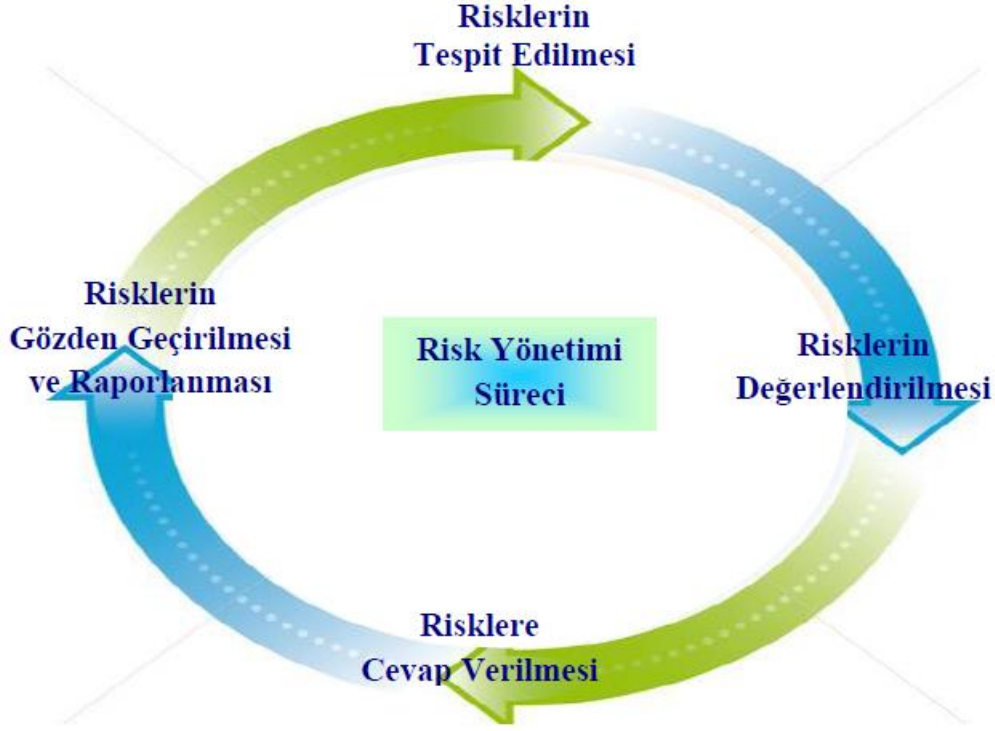
9. RİSK KATEGORİLERİ

- Stratejik Riskler:** Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- Operasyonel Riskler:** Yürütülen faaliyetlerin, operasyonların, süreçlerin yanlış yürütülmesi, yönetilmesi veya bunların sonuçlara ulaşamamasından kaynaklanan risklerdir
- Mali Riskler:** Üniversitenin mali yapısını ve mali faaliyetlerini olumsuz etkileyecek risklerdir.
- Yasal Riskler:** Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyuşmazlıklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.
- Çevresel Riskler:** Üniversitenin etkisi olmadan gelişip, idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

10. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Aşağıda risk yönetim sürecinin aşamaları yer almaktadır.

Şekil 1: Risk Yönetim Süreci



10.1 Risk Belirleme Kriterleri

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

Üniversitemiz risklerini aşağıdan yukarıya doğru bir yöntemle (faaliyet düzeyinden stratejik düzeye) göre belirleyecektir. Risklerin belirlenmesinde; stratejik plan, eylem planları, veri analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, kurumun sahip olduğu tecrübeler, iş akış şemaları, denetim raporları, , akademik/idari personelin ve öğrencilerin geri bildirimlerinden faydalanılır. Bu şekilde her birim stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde yıllık hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin riskleri tespit ederler. Tespit edilen riskler Risk Oylama Formuna kaydedilir. (EK 1: Risk Oylama Formu)

10.2 Risk Değerlendirme

Riskleri değerlendirmenin üç önemli aşaması vardır;

a) Risklerin Ölçülmesi: Riskler tespit edildikten sonra olasılık ve etkileri ölçülür.

Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.

Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Olasılığı; 1 ile 3 arası olanlar düşük, 4 ile 6 arası olanlar orta ve 7 ile 10 arasında olanlar yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir.

Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Etkisi, 1 ile 3 arası olanlar düşük; 4 ile 6 arası olanlar orta ve 7 ile 10 arasında olanlar yüksek etki değerine sahip risk olarak değerlendirilir.

Risk Seviyesi riskler değerlendirilirken **üçlü bir kategori** kullanılır. Düşük risk seviyesi (yeşil ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir). Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

Risk puanı =Olasılık * Etki

Risk ölçüm işlemlerinde risk haritası kullanılır.

Şekil 2: Risk Haritası

10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Şekil 3: Risk Puanı Tablosu

Olasılık*Etki	Risk Puanı	Açıklama
Düşük	1-9	<ul style="list-style-type: none"> Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil, istisnai durum. Risk durumu gerçekleşme ihtimali çok az ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer bölüm/süreçlerde ancak özel durumda gerçekleşti.
Orta	10-36	<ul style="list-style-type: none"> Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer bölüm/süreçlerde belirli durumda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
Yüksek	40-100	<ul style="list-style-type: none"> Risk durumu bazen/birçok kez gerçekleşti Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun Risk durumu birçok kez gerçekleşti şu anda da gerçekleşiyor

b) Risklerin Önceliklendirilmesi: Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır. Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplara karar verilir.

c) Risklerin Kaydedilmesi: Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine yardımcı olur.

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan

Risk Kayıt Formu ve risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan Konsolide Risk Raporları.

10.3 Riske Cevap Verme

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

Risklere cevap verme aşamasında göz önünde bulundurulması gereken sorular şunlardır:

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

Şekil 4:Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi

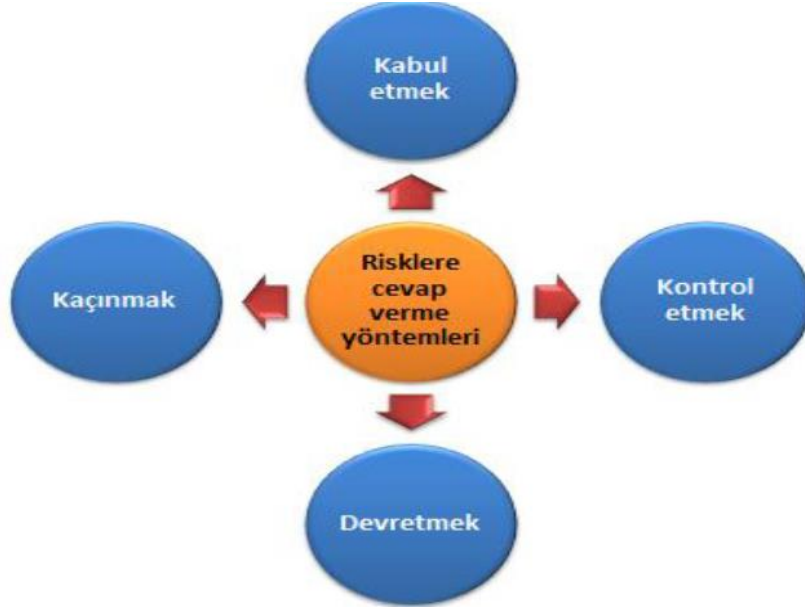
Riske Cevap Verme Yöntemleri

Etki ↑	Yüksek Etki/ Düşük Olasılık İş sürekliliği planı Kabul etmek (*)	Yüksek Etki/ Yüksek Olasılık Kontrol etmek Devretmek Kaçınmak Kabul etmek(*)
	Düşük Etki/ Düşük Olasılık Kabul Etmek	Düşük Etki/ Yüksek Olasılık Kontrol Etmek Kabul etmek(*)
	Olasılık →	

Riske cevap vermede temel olarak 4 yöntem kullanılmakta olup söz konusu yöntemler

Şekil 5’de yer almaktadır.

Şekil 5:Riske Cevap Verme Yöntemleri



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

Risk seviyesi, risk iştahı içerisinde ise kabul edilebilir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riskin devredilmesine ilişkin örnekler

- Faaliyetin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka bir idareye devretmek.
- İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek.
- Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek (uygun olduğunda).

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

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

10.4 Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

Risklerin Gözden Geçirilmesi

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi, yeni risk alanlarının oluşması veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekir. Gözden geçirmeler yılda en az bir kez olmak üzere, risklerin önem derecesine göre Rektör tarafından belirlenen sıklıkta olabilir.

Risklerin ve risk yönetim sürecinin gözden geçirilmesi birbirinden farklı süreçlerdir; birinin yapılması diğerinin de yapıldığı anlamına gelmez. Riskler her bir riskin sahibi

tarafından gözden geçirilmesine karşın risk yönetim süreci Rektör adına İç Denetim Birimi veya İdare Risk Koordinatörü tarafından gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamada üniversiteye esneklik kazandıracaktır.

Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır:

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

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

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

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

Risklerin Gözden Geçirilmesinde Dikkate Alınması Gereken Sorular

- Hükümet ve idarenin politika belgelerinde değişiklikler var mı?
- Çevre koşullarındaki değişiklikler nelerdir?
- Faaliyetin işleyişine etki eden iç değişiklikler nelerdir?
- Değişikliklerin idare üzerindeki etkileri nelerdir?
- Mevcut kontroller değişen durumu karşılamaya yeterli midir?
- Kontrollerin etkili olduğuna dair yeterli kanıt var mı?

Risklerin Raporlanması

Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır.

Üniversitemizde risklerin raporlanması aşağıdaki şekilde yapılacaktır.

Birimlerde görev yapan çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar. Birim Risk Koordinatörü Birim Risk Yönetim Komisyonu ile toplantılar yaparak Birim Risk Raporunu düzenler ve İdare Risk Koordinatörüne gönderir.


İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Konsolide Risk Raporunu hazırlar, İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kuruluna gönderir. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, yılda en az bir kez toplanarak risklere karşı alınan önlemlerin sonuçlarını, risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.

11. KULLANILACAK BELGE VE FORMATLAR


Risk belirleme, değerlendirme ve analiz çalışmalarında Kamu İç Kontrol Rehberinde yer alan standart belge ve formlar kullanılacaktır. Standart belge ve formlar ekte yer almaktadır. Risk yönetim sürecinde ihtiyaç duyulan diğer dokümanlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanarak tüm birimlere duyurulacaktır.

12. EKLER


EK 1: Risk Oylama Formu

		RİSK OYLAMA FORMU										Doküman No	
												Yayın Tarihi	
												Revizyon No	
												Revizyon Tarihi	
												Sayfa No	
BİRİM:													
ALT BİRİM:													
Sıra No(1)	Risk No(2)	Stratejik Hedef No(3)	Birim/Alt Hedefi(4)	Tespit Edilen Risk(5)	6			7	8			9	10
					Etki A	Etki B	Etki C	Etki Ortalaması	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	Olasılık Ortalaması	Risk Puanı
ONAYLAYAN													
AÇIKLAMALAR	1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.											
	2	Risk No: Riskin numarasını gösterir. Risk numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.											
	3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.											
	4	Birim / Alt birim hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.											
	5	Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır.											
	6	Etki A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.											
	7	Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.											
	8	Olasılık A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.											
	9	Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.											
	10	Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.											

EK 2: Risk Kayıt Formu

		<h3>RİSK KAYIT FORMU</h3>											Doküman No				
													Yayın Tarihi				
													Revizyon No				
													Revizyon Tarihi				
													Sayfa No				
BİRİM:																	
ALT BİRİM:																	
Sıra No(1)	Risk No(2)	Stratejik Hedef No(3)	Birim/Alt Hedefi(4)	Süreç(5)	Tespit Edilen Risk(6)	Risk Türü(7)	Mevcut Kontrol (önlem) (8)	Riskin Sahibi(9)	Etki(10)	Olasılık (11)	Risk Puanı(12)	Değişim Yönü (13)	Risk Cevabı (14)				Yeni Kontrol (15)
					Risk: Sebep:								Kabul Et	Kontrol Et	Devret	Kaçın	
					Risk: Sebep:												
					Risk: Sebep:												
					Risk: Sebep:												
					Risk: Sebep:												
					Risk: Sebep:												
ONAYLAYAN																	
AÇIKLAMALAR	1	Sıra No: Risk kayıtdaki sıralamayı gösterir.															
	2	Risk No: Riskin numarasını gösterir. Risk numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.															
	3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.															
	4	Birim / Alt birim hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenen olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyorsa bu sütun boş bırakılır.															
	5	Süreç: Riskin işin hangi sürecine ortaya çıktığı yazılır.															
	6	Tespit Edilen Risk: Risk, Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.															
	7	Risk Türü: Riskler, stratejik,operasyonel,mali, yasal veya çevresel risk türünde değerlendirilir. (bkz. Risk Strateji Belgesi)															
	8	Mevcut Kontrol (önlem): Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.															
	9	Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetilmesine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.															
	10	Etki: Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.(bkz. Risk Strateji Belgesi)															
	11	Olasılık: Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.(bkz. Risk Strateji Belgesi)															
	12	Risk Puanı (R=ExO): Tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.															
	13	Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yükarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihi göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.															
	14	Risk Cevabı: Risk ıstahı çerçevesine riske verilecek cevap belirtilir. (bkz. Risk Strateji Belgesi)															
	15	Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendirilirse yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.															

EK 3: Konsolide Risk Raporu

 ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ		KONSOLİDE RİSK RAPORU					Doküman No	
							Yayın Tarihi	
							Revizyon No	
							Revizyon Tarihi	
							Sayfa No	
BİRİM:								
ALT BİRİM:								
Sıra No(1)	Risk No(2)	Stratejik Hedef No(3)	Birim/Alt Hedefi(4)	Tespit Edilen Risk(5)	Durum(6)		Riskin Sahibi(7)	Açıklama(8)
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi		
ONAYLAYAN								
AÇIKLAMALAR	1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.						
	2	Risk No: Riskin numarasını gösterir. Risk numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.						
	3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.						
	4	Birim / Alt birim hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.						
	5	Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır.						
	6	Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder. Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.						
	7	Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.						
	8	Açıklama: Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.						
RENKLER		Düşük Düzey Risk						
		Orta Düzey Risk						
		Yüksek Düzey Risk						