|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **C:\Users\STRATEJI-3\Desktop\_TNKU_LOGO_TR.jpg** | **TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ** | Doküman No: | EYS-PR-055 |
| Hazırlama Tarihi: | 10.11.2021 |
| Revizyon Tarihi: | 29.09.2022 |
| Revizyon No: |  |
| Toplam Sayfa Sayısı: | 12 |

## Amaç

**Madde 1-** 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 süreci belirlemektir.

## Kapsam

**Madde 2-** Bu belge Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi’nin risk yönetim sürecini kapsar.

## Dayanak

**Madde 3-** Bu belge 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ile “Kamu İç Kontrol Rehberi (V/1.0)” 6.1 maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

## Tanımlar

**Madde 4**- (1) Bu belgede geçen;

1. Üniversite: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesini,
2. Rektör: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Rektörünü,
3. İdare Risk Koordinatörü (İRK): Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,
4. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üniversitemiz Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlık çalışmaları sürecinde oluşturulan kurulu,
5. Birim: Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, Konservatuvar, Meslek Yüksek Okulları, Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, Hukuk Müşavirliği, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Rektörlüğe Bağlı Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Bölüm, Birimler, Genel Sekreterliğe bağlı Birimler ve Amirlikleri, Koordinatörlük
6. Birim Yöneticileri: Fakültelerde Dekanı, Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu, Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı Birim Müdürlerini, Birim Sorumlularını, Birim Amirlerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,
7. Birim Risk Koordinatörü (BRK): Üniversitemiz birimlerinin yöneticilerini veya yöneticinin belirlediği birimin görevleri ile iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan personeli,
8. Birim Risk Çalışma Grubu (BRÇG): Birim yöneticisi tarafından belirlenen birime bağlı alt birim yöneticilerinden ve birimin görevleri ile iç kontrol/kalite uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan ve en az üç kişiden oluşan çalışma grubunu,
9. Alt Birim: Birimler altında yer alan ve birim teşkilat şemalarında gösterilen alt birimleri,
10. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK) : Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görülmesi durumunda, birimlerde fonksiyonel görev dağılımına göre birimlerden sorumlu personeli veya görevlendirdiği personeli,
11. Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,
12. Risk Puanı: Risklerin gerçekleşme olasılığı ile faaliyetlere olan etki düzeylerinin çarpımından oluşan puanı,
13. Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini ifade eder. Üniversitenin risk iştahı **Ek-5**’de yer alan risk haritasına göre belirlenir. (Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi için risk iştahı 14’tür.)
14. Risk Yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetleri ifade eder.

**BİRİNCİ KISIM**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AMACI,**

**ORGANİZASYONEL YAPISI, GÖREVLER VE SORUMLULUKLAR**

**Kurumsal Risk Yönetiminin Amacı**

**Madde 5-** (1) Üniversitenin stratejik amaçları, hedefleri ve göstergelerine ulaşılmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilerek değerlendirilmesi, risklerin düzenli olarak gözden geçirilerek gerekli önlemlerin alınması ve risk değerlendirme raporlarının oluşturulmasına ilişkin süreçlerin tüm birimler bazında aynı tutarlılıkta uygulanmasını sağlamaktır.

# Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyonel Yapısı, Görevler ve Sorumluluklar

## Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyonel Yapısı

**Madde 6-** (1) Üniversitenin risk yönetim sürecinde yer alan yapılar; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK), İdare Risk Koordinatörü (İRK), Birim Risk Koordinatörü (BRK), Birim Risk Çalışma Grubu (BRÇG), Çalışanlar ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığıdır. (**Ek-1**)

## Rektörün Görev ve Sorumlulukları

**Madde 7-** (1) Rektörün görev ve sorumlulukları;

1. Risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak, ilgili yapıların görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
2. Her üç yılda bir Risk Strateji Belgesini onaylar ve çalışanlara yazılı olarak duyurur.
3. Üniversite dışı kurum ve kuruluşlarla ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İRK’ye gerekli desteği sağlar.

ç) İKYİK ile İRK tarafından kendisine sunulan raporları değerlendirerek gerekli önlemleri alır.

1. Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmaları oluşturur.

## İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

**Madde 8-** (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları;

1. Üniversitenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Rektör’ün onayına sunar.
2. Üniversitenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
3. Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

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

1. Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK’ye bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
2. İKİYK, Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektör’e raporlar.
3. Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

## İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

**Madde 9-** (1) İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

1. Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
2. Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Üniversite Konsolide Risk Raporunu” hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İKİYK ve Rektör’e sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
3. Diğer idarelerin risk koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların Üniversite içerisinde koordinasyonunu sağlar.

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını her toplantı öncesinde İKİYK’ye raporlar.

1. İKİYK’nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarını BRK’lere bildirir ve Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

## Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

**Madde 10-** (1) Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları;

1. Birim yöneticisi tarafından belirlenen Birim Risk Çalışma Grubu üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
2. Birim Risk Çalışma Grubu toplantılarına başkanlık eder.
3. Risk yönetim süreçlerinin uygulanmasını sağlar ve kontrol eder.

ç) Risk kayıtlarını yılda bir kez gözden geçirerek, İRK’ye ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

1. Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.
2. Birim yöneticisiyle koordinasyonu sağlar.
3. Biriminde risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

## Birim Risk Çalışma Grubu Görev ve Sorumlulukları

**Madde 11-** (1) Birim Risk Çalışma Grubunun görev ve sorumlulukları;

1. Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.
2. Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.
3. Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirir.

ç) Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide eder.

## Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

**Madde 12-** (1) Risk yönetiminin başarısı, çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması) sorumludur.

(2) Üniversite çalışanlarının risk yönetim sürecindeki görev ve sorumlulukları;

1. Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
2. Görev alanındaki riskleri, belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
3. Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda BRÇG/BRK’ye gerekli kanıtları sağlar.

## Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

**Madde 13-** (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları;

1. Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYK’ye raporlar.
2. Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
3. Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine eder.

ç) Risk yönetimine ilişkin Üniversitesindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

1. İKİYK’nin ve İRK’nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

**İKİNCİ KISIM**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ**

# Risk Tipleri ve Hiyerarşisi

## Risk Tipleri

**Madde 14 –** (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

1. İç riskler: Üniversite tarafından doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.
2. Dış riskler: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

## Risk Hiyerarşisi

**Madde 15-** (1**)** Risk yönetim döngüsü stratejik plan hazırlık aşamasında hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin analiz edilmesiyle sonuçlanan bütün aşamaları kapsar. Riskler kurum düzeyi, birim düzeyinde yönetilir.

1. *Kurum Düzeyi (Stratejik Düzey) Riskler*: Stratejik amaç ve hedeflere yönelik risklerdir. Stratejik düzey risklerin belirlenme süreci stratejik planlama ekibi tarafından; stratejik planlama kapsamında amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile bir bütün olarak ve eş zamanlı yürütülür. Bu riskler hedef bazında belirlenir bu sayede hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risklerin öncelikle ele alınması sağlanır.
2. *Birim Düzeyi Riskler*: İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi hedeflerine yönelik risklerdir.

## Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

**Madde 16-** (1) Kurumsal risk yönetim süreci;

1. Risklerin tespit edilmesi,
2. Risklerin değerlendirilmesi,
3. Risklere cevap verilmesi,

ç. Risklerin izlenmesi ve raporlanması aşamalarını kapsar.

Risklere ilişkin tüm süreçler yetkilendirilen personel tarafından ESAS üzerinde yürütülür.

## Risklerin Tespit Edilmesi

**MADDE 17 –** (1) Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi; stratejik amaç ve hedefler, birim hedefleri, birim faaliyetleri ve iş süreçlerine yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Üniversite risklerini aşağıdaki ilkeler doğrultusunda tespit eder;

1. Riskler süreç hiyerarşisi içerisinde, stratejik düzey, birim düzeyi, alt birim düzeyinde tespit edilir.
2. Stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında oluşturulan ekip tarafından tespit edilir.
3. Birim düzeyi (faaliyet düzeyi) riskler Birim Risk Çalışma Grubu tarafından tespit edilebilir.

ç) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir.

1. Birim Risk Çalışma Grubu; birim düzeyinde risklerin tespitinde (**Ek-2)**’deve **(Ek-3)’**de yer alan sorulardan yararlanabilir. İş akışlarına ilişkin riskler; alt birim yöneticisi ile ilgili personel tarafından **Ek-3’ten** yararlanılarak, iş adımlarının tek tek değerlendirilmesi suretiyle tespit edilir.
2. Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Tespit edilen riskler; “x” riski veya “x’in olması” riski şeklinde ifade edilir. Tespit edilen risklerin tanımında; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilmelidir.
3. Riskler tespit edildikten sonra iç risk ve dış risk şeklinde gruplandırılır.
4. Tespit edilen riskler, (**Ek-4**) ’deki “Risk Kayıt Ekranından ESAS” a kaydedilir.
5. Kayıt edilen riskler otomatik olarak İdare Risk Koordinatörü’ne öneri risk talebi “Öngörülen Risk” talebi olarak sunulur.

## Risklerin Değerlendirilmesi

**MADDE 18–** (1) Risk yönetimi sürecinin ikinci aşaması olan risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklerin analiz edilmesi, etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesi sürecidir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilen risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

* Risklerin ölçülmesi, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.
* Risklerin önceliklendirilmesi, ölçme sonucunda aldıkları puan doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.
* Risklerin kaydedilmesi, tespit edilen her bir riskin sistem tarafından numaralandırılarak kayıt altına alınmasıdır.

## RisklerinÖlçülmesi

**Madde 19-** (1)Tespit edilen her bir riskin olma olasılığı ve etkileri rakamlarla gösterilir ve risk puanı hesaplanır.

1. Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi **(Ek-7)** durumunu ifade eder. Risklerin gerçekleşmesi veya olma olasılığı 1 ila 5 arasında puanlanır. Olasılık Puanı “0-Olması imkan dahilinde değil, 1-On senelik bir sürede bir defa, 2-Beş, On senelik bir sürede bir defa, 3-Senede ya da daha kısa bir sürede bir kere olabilir, 4-Altı ayda ya da daha kısa bir sürede bir kez olabilir, 5-Ayda ya da daha kısa bir sürede bir kez olabilir” puan derecelerini ifade eder.
2. Etki, risk oluşturacak bir olayın meydana gelmesi halinde hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı sonuçtur (Ek-8). Etki Puanı; “1-çok düşük”, “2-düşük”, “3-orta”, “4-yüksek”, “5-çok yüksek” “0-Tehdidin varlık üzerinde hiç etkisi yoktur, 1-Tehdidin kurumun sorumlu olduğu bilgi ve hizmetlerde küçük etkisi olur. Telafi için tamir etmeye ya da yeniden konfigüre etmeye gerek yoktur, 2-Tehdidin kurumun sorumlu olduğu bilgi ve hizmetlerde somut bir zararı olabilir. Hasarın giderilmesi ve önlem alınması için birtakım harcamalar olabilir, 3-Tehdidin kurumun sorumlu olduğu bilgi ve hizmetlerde önemli zararlar olur. Hasarın giderilmesi ve önlem alınması için önemli harcamalar gerekebilir, 4-Tehdidin kurumun sorumlu olduğu bilgi ve hizmetlerde çok önemli zararlar olur. Zarar gören sistemde büyük ölçüde yeniden yapılandırma gerekmektedir, 5-Tehdidin kurumun sorumlu olduğu bilgi ve hizmetlerde telefi edilemez zarar oluşturur. Sistem tamamen baştan dizayn edilmesini ve yapılandırmasını gerektirir” puan derecelerini ifade eder.

## Risk puanı, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır. (Risk Puanı=Etki Puanı x Olasılık Puanı)

## *Risklerin Önceliklendirilmesi*

**Madde 20-** (1) Hesaplanan risk puanlarına göre risk seviyeleri düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere dört seviyeye ayrılır. Hesaplanan risk puanlarına göre risk seviyeleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyeye ayrılır.

1. Düşük risk seviyesi: Risk puanı 1, 2, 3, 4 ,5 olan riskleri ifade eder ve yeşil renk ile gösterilir.
2. Orta risk seviyesi: Risk puanı 6, 8, 9 ,10, 12, olan riskleri ifade eder ve sarı renk ile gösterilir.
3. Yüksek risk seviyesi: Risk puanı 15, 16 olan riskleri ifade eder ve turuncu renk ile gösterilir.
4. Çok Yüksek risk seviyesi: Risk puanı 15, 16, 20, 25 olan riskleri ifade eder ve kırmızı renk ile gösterilir.
5. Risk seviyeleri Risk Haritasında (**Ek**-**5** ) görülebilir.
6. Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere sıralanır ve risk seviyeleri belirlenir. Risk puanı 14 ve altında olan riskler için **Ek-6’da** yer alan Eisenhower Stratejik Karar Verme Matrisine göre birim risk yöneticisi gerekli değerlendirmeleri yaparak riskleri önceliklendirebilir.
7. Risklerin puanlarına göre sıralanması ve seviyelerinin belirlenmesinde ESAS kullanılır.
8. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesinin risk iştahı 14’tür. Birim düzeyinde 14’ün üzerinde riskin kalmadığı durumlarda risk iştahı 5’tir. Düzeltici ve önleyici faaliyetler Ek-6’da yer alan matris dikkate alınarak mümkün olduğunca yüksek risk puanına sahip olandan başlanmalıdır.

## Riske Cevap Verme

**Madde 21-** (1) Riske cevap verme, tespit edilen ve risk iştahı çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

**(2)** İdare Risk Koordinatörü tarafından çok yüksek seviyedeki risk İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu’na sunulur. Kurulun görüşü doğrultusunda ilgili birime/komisyona Düzenleyici Önleyici Faaliyet açılır. İdare Risk Koordinatörü/DÖF açılan Birim ya da komisyon yetkilisi tarafından ek faaliyetler açılarak ilgili kişilere yönlendirilerek takibi yapılır. Tüm faaliyetleri tamamlanan DÖF Birim ya da Komisyon Yetkilisi tarafından/İdare Risk Koordinatör tarafından tamamlanan görevler denetlenerek birim değerlendirme raporu eklenerek İdare Risk Koordinatörüne gönderilir ve İdare Risk Koordinatörü tarafından sonuç raporu yazılarak sonlandırılır.

## *Artık Risk*

**Madde 22**- (1) Risk yönetim sürecinde düzeltici ve önleyici faaliyetler sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve risk iştahı seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci yeniden başlatılır.

## ç) Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

**Madde 23-** (1) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında ve etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı yılda bir kez gözden geçirilir ve sürekli izlenir.

1. Birim Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim Risk Çalışma Grubu her yılın Aralık ayında, birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini gözden geçirir ve sonuçlarını İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına “Konsolide Risk Raporu” ile raporlar. Bu raporlamanın yanı sıra sürekli uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür:
2. Risklerin sürekli izleme sorumluluğu tüm çalışanlara aittir. Çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri, kontrol eksikliklerini, risk öngörülerini alt birim yöneticisine raporlar.
3. Alt birim yöneticisi, çalışanlar tarafından kendisine raporlanan riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
4. Birim Risk Koordinatörü, kendisine iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, yeni iş süreçlerine ilişkin riskleri, Birim Risk Çalışma Grubu ile görüşerek riske ilişkin kontrol yöntemine karar verilir ve Risk Kayıt Formu güncellenir.

ç) Birden fazla alt birimi ilgilendiren risk ve kontrolleri, alt birim yöneticilerine ve çalışanlara iletilir.

1. Stratejik düzeydeki riskler, İRK tarafından her yılın Aralık ayında gözden geçirilir ve İKİYK’nin değerlendirmesine sunulur. İKİYK değerlendirme sonucunu Rektör’e sunar.
2. İç Denetim Birimi Başkanlığı, denetim planları kapsamında birimlerde risk yönetim sürecini denetler.
3. Tüm risk süreçleri ESAS’ta kayıt altına alınır.

**ÜÇÜNCÜ KISIM**

**DİĞER HUSUSLAR VE YÜRÜRLÜK**

# Diğer Hususlar

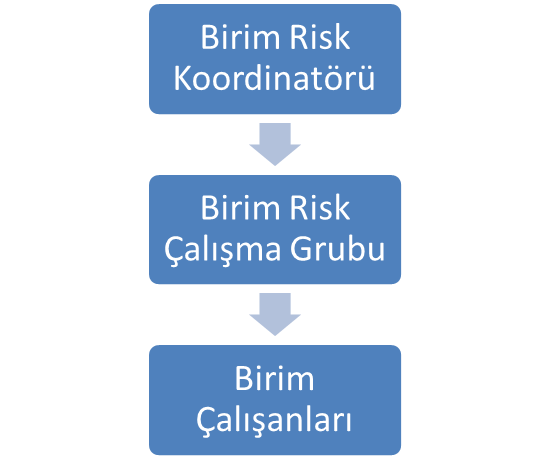
## Düzenleme Bulunmayan Haller

**Madde 24-** Bu belgede düzenleme bulunmayan hallerde, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

## Yürürlük

**Madde 25-** (1) Risk Strateji Belgesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

**Ek-1: Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı**



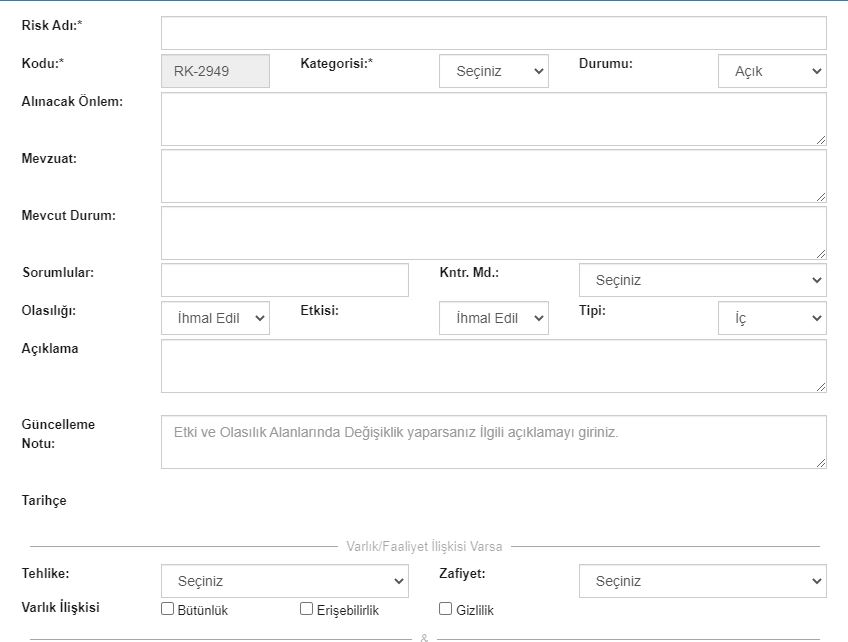
**Ek-2: Birim Hedeflerine İlişkin Risklerin Tespiti için Sorulabilecek Sorular**

* Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
* Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
* Kritik öneme sahip faaliyet ve süreçlerimiz nelerdir?
* Hangi faaliyet veya süreçlerimiz daha karmaşıktır?
* Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
* Birimdeki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
* Faaliyetlerin etkin, ekonomik ve verimli yürütülmesini neler engelleyebilir?
* Hangi olağandışı durumlar faaliyetleri tehdit edebilir?
* Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
* Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir, varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
* Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
* Usulsüzlüğe ve yolsuzluğa açık alanlar neler olabilir?
* Yasal gereklilikler nelerdir, hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
* En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir, bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
* En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
* Birimin kaynak kısıtları nelerdir?
* Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?

# Ek-3: İş Akışlarına İlişkin Risklerin Tespiti için Sorulabilecek Sorular

* İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
* İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
* İş adımının girdileri bir önceki adımın çıktılarından mı oluşuyor?
* İş adımının girdileri hangi koşullarda hatalı olabilir?
* Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?
* İş adımının çıktıları bir sonraki adımın girdilerini mi oluşturuyor?
* İş adımının çıktıları hangi koşullarda hatalı olabilir?
* Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
* İş adımı manuel mi yürütülüyor?
* İş adımında ne tür hatalar yapılabilir?
* İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
* İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
* İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
* İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıkların zarar görmesine neden olabilecek durumlar nelerdir?
* İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
* İş adımında ne tür hatalar iş akış sürecindeki diğer adımları etkileyebilir?
* İş adımında yolsuzluk yapma ihtimali var mı?
* İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
* İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?
* İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
* İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?

# Ek-4: Risk Kayıt Ekranı



Risk Adı : Riski anlatan uygun tanımlama.

Kodu : Otomatik Olarak sistem tarafından verilir. Riskin takibini kolaylaştırmak amaçlı tekildir.

Kategorisi : Riskleri gruplandırarak karar mekanizmalarını hızlandırmak amaçlı süreç ve raporlamada kullanılır.

Durumu :

* Açık: Kabul görmüş yürürlükte olan, üzerine düzeltici ve önleyici faaliyet (DÖF) başlatılmış risklerin durumudur.
* Kapalı: İlgili süreçler tamamlanmış risklerdir.
* Öngörülen: Birimlerce tespit edilerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulan risklerdir.
* Artık: Risk yönetim sürecinde düzeltici ve önleyici faaliyetler sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve risk iştahı seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci yeniden başlatılır.
* Ret: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulan öngörülen risklerin, kurul tarafından onaylanmaması durumudur.

Düzeltici Önleyici Faaliyet Tespit edilen risk için oluşturulabilecek düzeltici ve önleyici faaliyetleri ifade eder.

Mevzuat : İşlemlerde mevzuata bağlı bileşenler varsa ilgili mevzuatlar yazılır.

Mevcut Durum : Mevcut durum bilgisi verilir.

Sorumlular : İlgili süreçten sorumlu Birim/Koordinatörlük/personel girilir.

Kntr. Md. : Kontrol metodu risk sınıflamada yardımcı olarak kullanılır.

Olasılığı : Riskin olma olasılığı

Etkisi : Riskin sürece ve faaliyetlere olan etkisi

Tipi : İç ve dış risk olarak riskin tipi belirlenir.

Açıklama : İlgili açıklamalar varsa girilir.

Güncelleme Notu : Zaman içinde riskin etki ve olasılık düzeylerinde bir değişim olursa ilgili değişimin nedeni yazılmalıdır.

Tarihçe : Risk puanı (değer) güncelleme değerleri otomatik olarak sistemden çekilerek kullanıcıya sunulduğu alandır.

Varlık Faaliyet İlişkisi (Varsa)

Tehlike : Risk sınıflamada yardımcı olarak kullanılır.

Zafiyet : Risk sınıflamada yardımcı olarak kullanılır.

Bütünlük : Riskin varlık kategorisinde raporlama işlemleri için varlık bütünlük ilişkisi olup olmadığını sorgular.

Erişilebilirlik: Riskin varlık kategorisinde raporlama işlemleri için varlık erişilebilirlik ilişkisi olup olmadığını sorgular.

Gizlilik : Riskin varlık kategorisinde raporlama işlemleri için varlık gizlilik ilişkisi olup olmadığını sorgular.

# Ek-5: Risk Haritası

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ETKİ | **Çok Yüksek** | **5** | **5** | **10** | **15** | **20** | **25** |
| **Yüksek** | **4** | **4** | **8** | **12** | **16** | **20** |
| **Orta** | **3** | **3** | **6** | **9** | **12** | **15** |
| **Düşük** | **2** | **2** | **4** | **6** | **8** | **10** |
| **Çok Düşük** | **1** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  |  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  |  |  | **Çok Düşük Olasılık** | **Düşük Olasılık** | **Olası** | **Yüksek Olasılık** | **Çok Yüksek Olasılık** |
|  |  |  | OLASILIK | | | | |

**Yeşil Alan** : Üniversitenin kabul edebildiği risk düzeyini ifade eder. Bu alandaki risklere ilişkin Eisenhower Stratejik Karar Verme Matrisine **(Ek-6)** göre düzeltici ve önleyici faaliyetler (DÖF) oluşturulmasına gerek yoktur. Ancak tespit edilen ve ölçülen tüm riskler bu alan içerisinde ise; düzeltici ve önleyici faaliyet oluşturulmasına ilişkin olarak riskin bulunduğu risk hiyerarşisine göre BRK, İRK, İKİYK veya Rektör oluru gerekmektedir.

**Sarı Alan** : Üniversitenin kabul edebildiği risk düzeyini ifade eder. Bu alandaki risklere ilişkin olarak Eisenhower Stratejik Karar Verme Matrisine **(Ek-6)** göre aciliyet veya önemlilik durumu dikkate alınarak düzeltici ve önleyici faaliyetler (DÖF) oluşturulabilir. Tespit edilen ve ölçülen tüm riskler bu alan içerisinde ise düzeltici ve önleyici faaliyet oluşturulmasına ilişkin olarak riskin bulunduğu risk hiyerarşisine göre BRK, İRK, İKİYK veya Rektör oluru gerekmektedir.

**Kırmızı Alan** : Üniversitenin risk iştahını aşan, kabul edilemeyen risk düzeyini ifade eder. Eisenhower Stratejik Karar Verme Matrisine **(Ek-6)** göre bu alandaki riskler hem acil hem de önemli olduğu için düzeltici ve önleyici faaliyetler (DÖF) bu doğrultuda oluşturmalıdır. Düzeltici ve önleyici faaliyet oluşturulmasına ilişkin olarak riskin bulunduğu risk hiyerarşisine göre BRK, İRK, İKİYK veya Rektör oluru gerekmektedir.

**Ek-6: Eisenhower Stratejik Karar Verme Matrisi**

**ACİL**

**ACİL DEĞİL**

**ÖNEMLİ DEĞİL**

**ÖNEMLİ**

**Yap:** Hem acil hem de önemli olan durum için hızlı karar alınarak eyleme geçilir.

**Planla:** Acil olmasa bile önemli bir durum için planlama yapılır.

**Yetkilendir:** Önemli olmayan ancak acil olan durumlar için başka kişilere yetki verilir.

**Sil:** Önemli ve acil olmayan durumlar daha sonra karar alınmak üzere silinir.

**Ek-7: Olasılık Derecelendirme Kriterleri**

|  |  |
| --- | --- |
| **OLASILIK PUANI** | **OLASILIK DERECELENDİRME KRİTERİ** |
| 1. Çok Düşük Olasılık | Olay/durum, 5 yıldan daha uzun sürede bir kez meydana geliyorsa |
| 1. Düşük Olasılık | Olay/durum 1 ila 5 yıl içerisinde meydana geliyorsa |
| 1. Olası | Olay/durum yılda bir kez meydana geliyorsa |
| 1. Yüksek Olasılık | Olay/durum 6 ayda bir kez meydana geliyorsa |
| 1. Çok Yüksek Olasılık | Olay/durum ayda bir kez meydana geliyorsa |

**Ek-8: Etki Derecelendirme Kriterleri**

|  |  |
| --- | --- |
| **ETKİ PUANI** | **ETKİ DERECELENDİRME KRİTERİ** |
| 1. Çok Düşük | Olayın/durumun meydana gelmesi, faaliyetlerin ve süreçlerin işleyişini bozmaz, önemsiz kayıplara neden olabilir |
| 1. Düşük | Olayın/durumun meydana gelmesi, faaliyetlerin ve süreçlerin işleyişinde çabuk düzeltilebilir aksaklıklara yol açabilir, önemsiz kayıplara neden olabilir |
| 1. Orta | Olayın/durumun meydana gelmesi, faaliyetlerin ve süreçlerin işleyişinde önemli aksaklıklara ve kayıplara yol açabilir. Bu aksaklıkların giderilerek düzeltilmesi için harcanan zaman ve masraflara ilişkin olarak yönetimsel düzeyde kararlar alınması gerekebilir. |
| 1. Yüksek | Olayın/durumun meydana gelmesi, faaliyetlerin ve süreçlerin işleyişinde ciddi aksaklıklara ve kayıplara yol açabilir. Aksaklıkların giderilerilerek düzeltilmesi uzun zaman alır. Kayıplar ve düzeltmelerle ilgili masraflar üst yönetim düzeyinde kararlar alınmasını gerektirir. |
| 1. Çok Yüksek | Olayın/durumun meydana gelmesi, faaliyetlerin ve süreçlerin işleyişinde telafi edilemez aksaklıklara ve kayıplara yol açabilir. |