BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

"eğitimde, bilimde, sanatta çağdaş"

RİSK YÖNETİM STRATEJİ BELGESİ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER

I. GENEL BİLGİLER

A. BELGENİN AMACI

Balıkesir Üniversitesi bünyesinde uygulanacak kurumsal risk yönetimini içeren Kurumsal Risk Yönetim Strateji Belgesi, kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Üniversite Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi ile uyumlu olacak şekilde hazırlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi uygulama sürecinde edinilen tecrübeler doğrultusunda yıllık periyotta gözden geçirilecek ve gerekli görülürse güncellenecektir.

Risk Strateji Belgesi;

- Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma durumunu etkileyebilecek risklerin belirlenmesinde,
- Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanmasında,
- Kurumsal risk yönetiminde rol ve sorumlulukların, organizasyon yapısının oluşturulması, bu yapının yöneticiler ve çalışanlar arasında paylaşılmasında,
- Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol ve iç denetim süreçleri arasındaki ilişkinin tanımlanmasında, tüm iç ve dış paydaşların faydalanması amacıyla hazırlanmıştır.

B. REHBERİN KAPSAMI

Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi, Üniversitede kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulamaya alınması için metodoloji, araçlar ve örnekler sunmaktadır. Bu belge dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde belge hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde; risk ve kurumsal risk yönetimi kavramlarına, stratejik planlama, performans yönetimi, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim arasındaki ilişkiye dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; kurumda etkin bir kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulması için gerekli organizasyon yapısı, görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına dair bilgilere yer verilmiştir.

II. RİSK VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

A. RİSK NEDİR?

Risk, "kurumsal veya stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olay" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca; "Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek, idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olacak, idari ve akademik personelin performansını düşürecek, sürdürülen projeleri başarısızlıkla sonuçlandıracak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorunlar yaratacak, üniversitenin iç ve dış paydaşları nezdinde sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, bütçede mali kayıplar verdirecek ve çevre kirliliklerine neden olacak bütün iş ve olaylar risk olarak tanımlanır."

B. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ NEDİR?

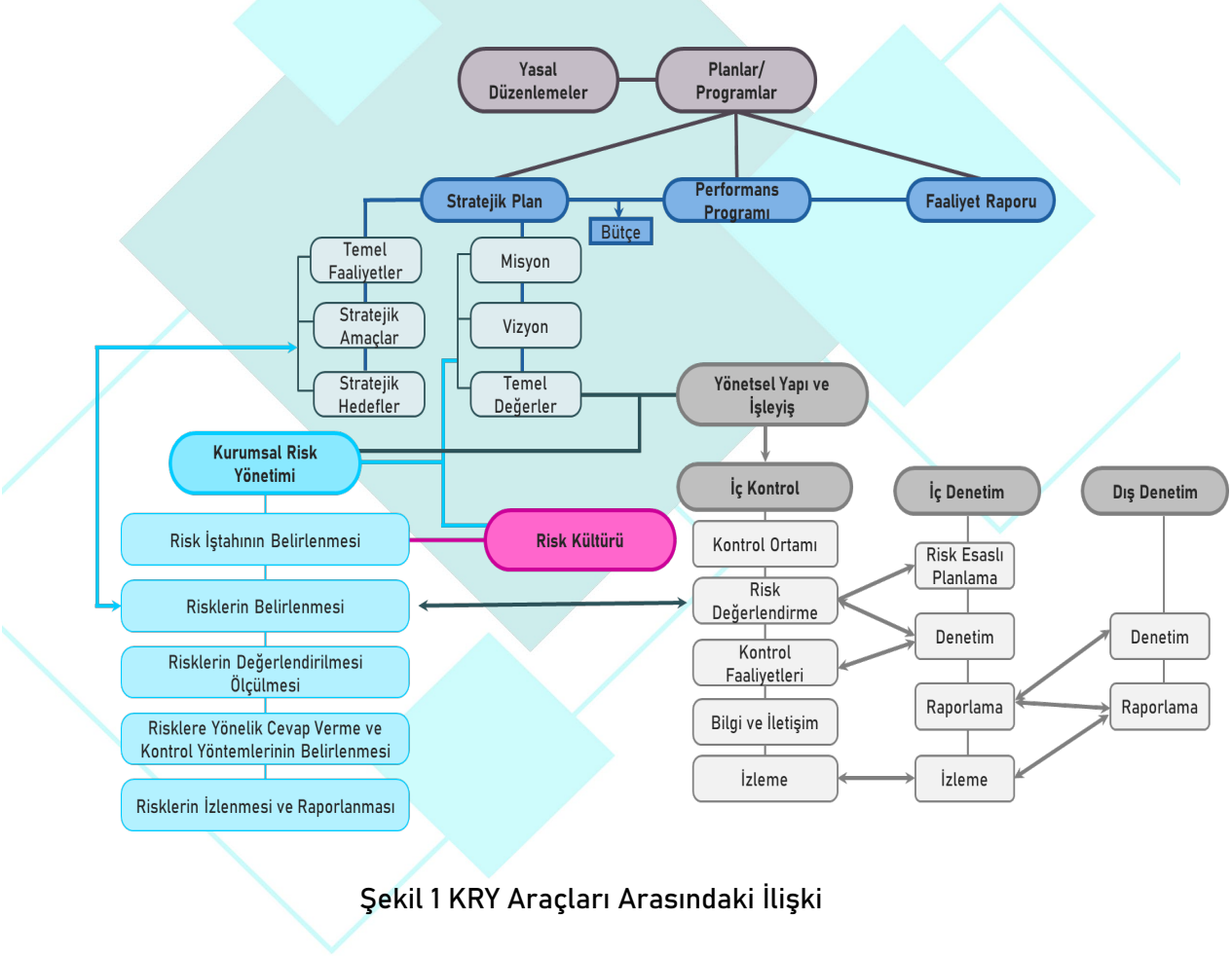
Kurumsal risk yönetimi, farklı misyon, vizyon ve temel değerlerle faaliyet gösteren kurumların stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması ile ortaya çıkabilecek fırsatların etkin değerlendirilmesi için gerekli ve yeterli eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesinin sağlanması amacıyla uygulanan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır.

- Risk Yönetimin İdareye Sağlayacağı Faydalar
  - İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlamak,
  - İdarelerin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
  - Risk yönetiminde fayda-maliyet, maliyet-etkinlik veya gerek görülen diğer analiz yöntemlerinin kullanılması suretiyle kaynak tahsisinde etkinliği artırmak,
  - Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamak,
  - Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak,

- ❖ Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini sağlamak,
- ❖ İdarenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek hesap verebilirliği artırmak,
- ❖ İdarelerin kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasına katkı sağlamak.
- ❖ Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırmak.

C. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN KURUMA ENTEGRE EDİLMESİ

Kurumsal risk yönetiminin, kurum içerisinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kurumun iş süreçlerinde, raporlama mekanizmalarına doğru şekilde entegre edilebilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının entegre bir şekilde yönetilmesi, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında oldukça önemlidir.

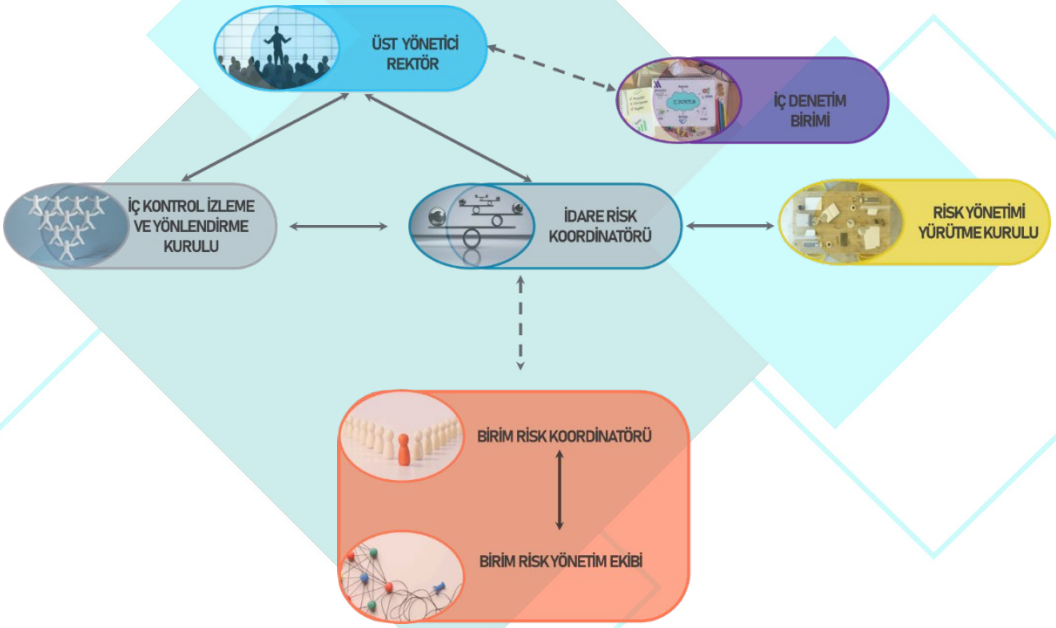


Şekil 1 KRY Araçları Arasındaki İlişki

III. RİSK YÖNETİMİ ORGANİZASYON YAPISI

A. ORGANİZASYON YAPISI

Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkin olarak işleyebilmesi için rol ve sorumlulukların tanımlanarak uygun seviyede paylaşımın sağlanması oldukça önemlidir. Kurumsal risk yönetiminde asgari şekilde görev alması gereken rol ve sorumluluklar aşağıda anlatılmaktadır. Üniversite risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Risk Yürütme Kurulu, Birim Risk Koordinatörü, Birim Risk Yönetim Ekibi ve İç Denetçilerden oluşur. Risk yönetimi organizasyon yapısı; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder.



Şekil 2 Kurum/Birim Organizasyon Yapısı

Risk yönetimi uygulamalarında yer alan birimler, koordinatörlükler ve kurullara ilişkin (görevler, yetkiler sorumluluklar, organizasyon yapıları vb.) detaylı açılamalara "Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetimi Yönergesi"nde yer verilmiştir. Bu kapsamda detaylı bilgiler için ilgili yönergeye başvurulmalıdır. Risk yönetimi kapsamında hazırlana Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetimi Yönergesi, Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi ve Risk Değerlendirme Kılavuzu, düzenleyici yasal mevzuat çerçevesinde ve birileri ile uyumlu olarak hazırlanmıştır.

B. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

➢ ***Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları***

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

- ❖ Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesi sağlar.
- ❖ Risk yönetim stratejisinin uygulama süreçlerini gösteren Üniversite Risk Yönetimi Strateji Belgesini ve Hassas Görevler Strateji Belgesini onaylar ve tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar.
- ❖ Üniversitede risk yönetimi sisteminin, iç kontrol uygulamaları ve kalite yönetim süreçleri ile bütünleşik olarak kurulmasını, uygulanmasını ve işleyişinin gözetilmesini sağlar.
- ❖ Risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- ❖ Üniversite dışı diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- ❖ Paydaşlara ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyetin gösterilmesini ve katılımcılığın teşvik edilmesi konusunda gerekli tedbirlerin alınmasını ve uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- ❖ İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda gerekli önlemleri alır.
- ❖ Risk yönetim süreçlerinde izleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini ve tutarlılığını sağlar.
- ❖ Risk yönetiminin sürecinin Üniversite politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda tüm çalışanları teşvik eder.
- ❖ Rektör, kurumun belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının oluşturulmasından, bunların uygulama, izleme ve raporlamasından sorumludur.

➢ ***İç kontrol izleme ve yönlendirme kurulunun görev ve sorumlulukları***

Bir üst yönetici yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcılarından oluşan kuruldur.

- Risk Yönetimi Yürütme Kurulu (RYYK)' nun hazırladığı Üniversite Risk Yönetimi Strateji Belgesini görüşür ve uygun görüşüyle Rektörün 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 İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

- Faaliyet dönemini izleyen yılın Mart ve Eylül ayının son haftası toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.

- Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.
- Kurul, kurumun belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının oluşturulmasından, bunların uygulama, izleme ve raporlamasından sorumludur.

➢ ***İdare risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları***

Rektör, yardımcılarından birini veya SGB yöneticisini İRK olarak görevlendirir. İRK, İKİYK' nin doğal üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda Rektöre karşı sorumludur.

- Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu yönergede 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.
- Belirlenen risklere yönelik eylem planlarının oluşturulmasından sorumludur ve bu kapsamda yapılacak çalışmaları koordine eder.
- İdare risk koordinatörü, kurumun belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının oluşturulmasını, bunların uygulama, izleme ve raporlamasını koordine eder ve bunlardan sorumludur.

➢ ***Risk yönetimi yürütme kurulunun görev ve sorumlulukları***

İlgili Rektör Yardımcısının Rektör adına yapacağı görevlendirme ile oluşturulur ve İdare Risk Koordinatörü ile birlikte çalışır. İlgili Rektör Yardımcısı ve SGDB başkanı kurulun doğal üyesidirler.

- Üniversite Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesini hazırlar, gerekli hallerde günceller, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunar.
- Kurumsal risklerin belirlenmesi, sınıflandırılması, ölçülmesi ve haritalanması için gerekli bilgi ve belgeleri dokümante eder ve bunların güncelliğini sağlar.
- Üniversite Hassas Görevler Strateji Belgesini hazırlar, gerekli hallerde günceller, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunar.
- Kurumsal risk yönetimi takvimini hazırlar ve İKİY Kurulu' nun onayına sunar.
- Gerekli olması halinde Yönergenin güncellenmesini İKİY Kurulu'na önerir.
- Kurumsal Risk Stratejilerine uygun formlar hazırlar, hazırlanan bu formları gerektiğinde revize eder ya da yenilerini geliştirir. Bunları 3' er aylık periyotlarda gözden geçirir ve bunların güncelliğini sağlar.
- Belirlenen risklere yönelik eylem planlarının oluşturulmasından sorumludur.

- ***Birim risk koordinatörünün görev ve sorumlulukları***
  - Birimin iş akışlarını etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetler ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
  - Birim Risk Yönetim Ekibi toplantılarına başkanlık eder.
  - Birim Risk Yönetim Ekibine üye olarak görevlendirilen personelin yeterli zaman ayırması ve aktif katılım göstermesi için teşvik eder.
  - Yıllık periyotlarda belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
  - Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin de uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
  - Yıllık olarak daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bulguları ***konsolide risk raporu*** aracılığı ile İdare Risk Koordinatörüne sunar.
  - İdare Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.
  - İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında bildirir.
  - Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
  - Birim risk koordinatörü gerekli görmesi halinde risk çalışmalarında yer almaları için alt ekipler oluşturabilir. Bu ekiplerden birimini faaliyetlerine yönelik tespit ettiği riskleri, risk puanı değişenleri ve uygulanan kontrollerin etkinliğini kendisine raporlamasını isteyebilir.
  - Kendisine bağlı birimlerin yaptığı tüm işlerin yürütülmesinden sorumludur.
  - Birim risk koordinatörü, birimin belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının uygulamaya alınmasını koordine eder. Ayrıca eylem planlarının izleme ve raporlamasını sorumludur ve koordinasyonunu sağlar.

- ***Alt irim risk koordinatörü görev ve sorumlulukları***
  - Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
  - Alt birimin faaliyetlerine yönelik yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve uygulanan kontrollerin etkinliğini belirlenen periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
  - Birim Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında bildirir.
  - Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve Birim Risk Koordinatörüne bildirir.
  - Alt birim risk koordinatörü, birimin belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının uygulama alınmasında, izleme ve raporlamasında görevlidir ve bunları koordine eder.
- ***Birim risk yönetim ekibinin organizasyonu, görev ve sorumlulukları***

Birim Risk Yönetim Ekibi, Birim Yöneticisi, Birim Risk Koordinatörü ile Alt Birim Risk Koordinatörleri olmak üzere Birim Yöneticisi tarafından en az 3 kişiden oluşturulur. Alt birimleri olmayan birimlerde ise ilgili konuda bilgi ve tecrübesi olan en az 1 kişi ekibe dâhil edilir.

- Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.
- Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması görevlerini yerine getirir.
- Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez kontrol eder. Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide eder.
- Ekip, birimin belirlenen risklerine yönelik oluşturulan eylem planlarının, uygulama, izleme ve raporlamasında görevlidir.

- ***İç denetim birim başkanlığının görev ve sorumlulukları***
  - Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Rektöre mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

- Üniversitede risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

➢ ***Birim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları***

Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Yönergesinde belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirir.

➢ ***Strateji geliştirme daire başkanlığının görev ve sorumlulukları***

- Üniversite Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesini oluşturulması çalışmalarına katılır.
- Üniversite Hassas Görevler Strateji Belgesini oluşturulması çalışmalarına katılır.
- Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar.
- Üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.
- Kurumsal risk yönetimi takvimini hazırlar ve İKİY Kurulu' onayına sunulması çalışmalarına katılır, bu takvimin kamuoyuna duyurulmasını ve takvimde belirlenen toplantı/çalıştay/eğitimlerin organize edilmesini ve yürütülmesi sağlar.
- Birim Risk Koordinatörü ve diğer katılımcılar tarafından belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının ve riske yönelik alınacak kararların konsolide edilmesinden, risk izleme ve değerlendirme formuna kaydedilmesini sağlar.
- Risk yönetimi süreçlerinin Üniversitenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek, danışmanlık ve sekreterya hizmetleri verir.
- Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki Kamu İç Kontrol Rehberine uygun iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- Gerekli olması halinde Yönergenin güncellenmesini Kurul' a önerir.
- Kurumsal Risk Stratejilerine uygun formlar geliştirir, geliştirilen formlar belirli periyotlarda gözden geçirir ve güncellemesini önerir.
- Belirlenen risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması çalışmalarını koordine eder.

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, kurumun belirlenen risklerine yönelik eylem planlarının oluşturulmasını, bunların uygulama, izleme ve raporlamasını koordine eder.

➢ ***Çalışanların görev ve sorumlulukları***

Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Yönergesinde belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Tablo 1 Rol ve Sorumluluk Matrisi

Rol/ Sorumluluk	Çalışanlar	Birim Yöneticileri	SGDB	Birim Risk Yönetim Ekibi	Birim Risk Koordinatörü	Alt Birim Risk Koordinatörü	İdare Risk Koordinatörü	Risk Yönetimi Yürütme Kurulu	İç Denetim	İKİYK	Rektör
Risk Strateji Belgesinin oluşturulması			S/K/D				S/K	S/G	D	S	S
Risklerin tam ve doğru olarak belirlenmesi	B/G/S	S/G	K/D	S/G	K/D/S	G/K/S	S/K	K/S	D	S	S
Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi	B/G/S	S	K/D	S/G	S/K	S/K	S/K	S		S	S
Risklere yönelik alınacak kararlarının belirlenmesi		S		S/G	S		K			S	S
Belirlenen risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması			K				S/K	S		S	S
Eylem planlarının uygulanması		S	K	G	K	G/K	S/K			S	S
Eylem planlarının izleme ve raporlanması		S	K	G	S/K	G/K	S/K			S	S

(G) GÖREVLİ: Belirtilen iş süreçlerini yürüten

(S) SORUMLU: Belirlenen iş süreçlerinin amacına uygun ve zamanında tamamlanmasından sorumlu olan (Onaylayan veya değerlendiren)

(D) DANIŞILAN: Belirtilen iş sürecindeki görevlerin yerine getirilmesinde, bilgileri inceleyen ve süreç veya içerik konusunda bilgi paylaşımında bulunan

(B) BİLGİ VERİLEN: Belirtilen iş süreçlerinin ilerleyişi ve sonuçları hakkında bilgi verilen

(K) KOORDİNE EDEN: Belirtilen iş süreçlerindeki görevlerin yerine getirilmesinde ilgili birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan

IV. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Kurumsal risk yönetim süreci, risklerin tespit edilmesinden başlayarak risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi ve risklerin izlenmesi ve raporlanmasını kapsayacak çerçevede uygulanır.

Şekil 3 Kurumsal Risk Yönetim Süreci

A. RİSKLERİN TESPİT EDİLMESİ

Risk belirlemesindeki amaç; Üniversitenin politika amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansını olumsuz yönde etkileyecek her türlü işlem ve olay temel alınarak, mevcut tehditleri, istenmeyen olayları ve sonuçları, yaklaşmakta olan olumsuz durumları kapsayacak kapsamlı bir risk haritası oluşturmaktır.

- ***Risklerin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Noktalar***
  - Belirlenen riskler açık ve kolay anlaşılır olmalıdır. Aynı zamanda risklerin geçmişle ve içinde bulunulan dönemle değil gelecek ilgili olduğu unutulmamalıdır.
  - Riskler kurumsal hedeflerimizi olumsuz yönde etkileyebilecek tehditleri içerdiği gibi aynı zamanda kurumsal hedeflerimizi olumlu yönde etkileyebilecek fırsatları da içerebilir.
  - Riskin temelinde belirsizlik mevcuttur. Fakat risk ve belirsizlik farklı kavramlardır.
  - Risk tanımlamasına dikkat edilmelidir. Bir olayın veya durumun risk olarak tanımlanabilmesi için söz konusu olay veya işlemin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkilemesi veya operasyonel işleyişte aksaklığa sebep olması gerekmektedir.

- ❖ Riskler kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkili olmalıdır.
- ❖ Riskler tanımlanırken değişebilecek koşullar mutlaka dikkate alınmalıdır.
- ❖ Riskleri belirlemek için uygun veriye ihtiyaç vardır. Bu verileri elde edebilmek için risk çalışmalarına katılan kişilerin kurumda kendi çalışmış olduğu birimdeki iş/işlem/faaliyet/süreçlere hâkim olması gerekir. Kısacası, risk çalışma gurubunda yer alan kişiler işlerini detaylı bir şekilde tanımlayabilmelidirler.

1. Risk Türlerinin Tespit Edilmesi

Riskler; stratejilerle ilişkili riskler, finansal riskler, yasal uyum riskleri, çevresel riskler, operasyonel riskler, itibar ve raporlama riskleri olmak üzere altı başlıkta değerlendirilir;

a) Stratejilerle İlişkili Riskler:

Üniversitenin stratejik seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir. Örneğin; Öğrenme kaynaklarında dijitalleştirme çalışmalarına yönelik yeterli kurumsal altyapının oluşturulamaması sonucunda artan dijital kaynak talebinin karşılanamaması.

b) Finansal Riskler:

Finansal değer kaybı olasılığı taşıyan tehditleri ifade eden, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşan risklerdir. Örneğin; Proje yatırım bütçelerinin etkin takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi gibi riskler.

c) Yasal Uyum Riskleri:

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. Örneğin; Veri güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanununa uyumsuzluk sonucunda kurumun cezai yaptırıma maruz kalması

ç) Çevresel Riskler:

Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği risklerdir. Örneğin; Dünyayı etkisi altına alan salgın koşullarının yarattığı yeni çalışma biçimlerine ilişkin düzenlemelerin yapılamaması

d) Operasyonel Riskler:

Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, kötüye kullanımlar, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır. Örneğin; Sağlık hizmetleri kapsamında kullanılan randevu sistemine yönelik yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle arızaların oluşması ve vatandaşa sağlık hizmeti sunulamaması

e) İtibar ve Raporlama Riski:

Kurum hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması, kuruma duyulan güvenin azalması veya kurum imajının zedelenmesine sebep olan riskler ile kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olması sebebiyle oluşan risklerdir. Örneğin; Kurum için kritik öneme sahip bir projenin taahhüt edilen sürede tamamlanamaması sonucu halkın gözünde hizmetlerin yeterliliğinin sorgulanması ve kurumun itibar kaybetmesi.

2. Risk Tespit Etme Yöntemleri

Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Üniversitemiz risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir. Tercihe göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.
- Tespit edilen riskler idarenin hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.
- Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x' in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. “Doğal kaynakların bilinçsiz ve yanlış kullanımı” riski veya “hatalı görüş verilmesi”, “kontrol işleminin süresi içinde tamamlanamaması” riski gibi. Ortak dil oluşturmak için idarenin birini seçmesi daha uygun olacaktır.
- Tespit edilen risklerin iç risk mi yoksa dış risk mi olduğunu değerlendirilmelidir.
- Riskler tespit edildikten sonra sahibi yani bunların kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmelidir.

- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan yeni ortaya çıkan riskler tespit edilmeli ve mevcut risklerdeki değişiklikler sürekli takip edilmelidir.
- Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir. Söz konusu yöntemler idarenin ve faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir.

Yukarıdaki açıklamalar, çerçevesinde risk tespit etme yöntemlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları: Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.

Odak Grubu Çalışmaları: 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

Olay Envanteri: Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

Dâhili Analiz: Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

Eski Veriler: Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

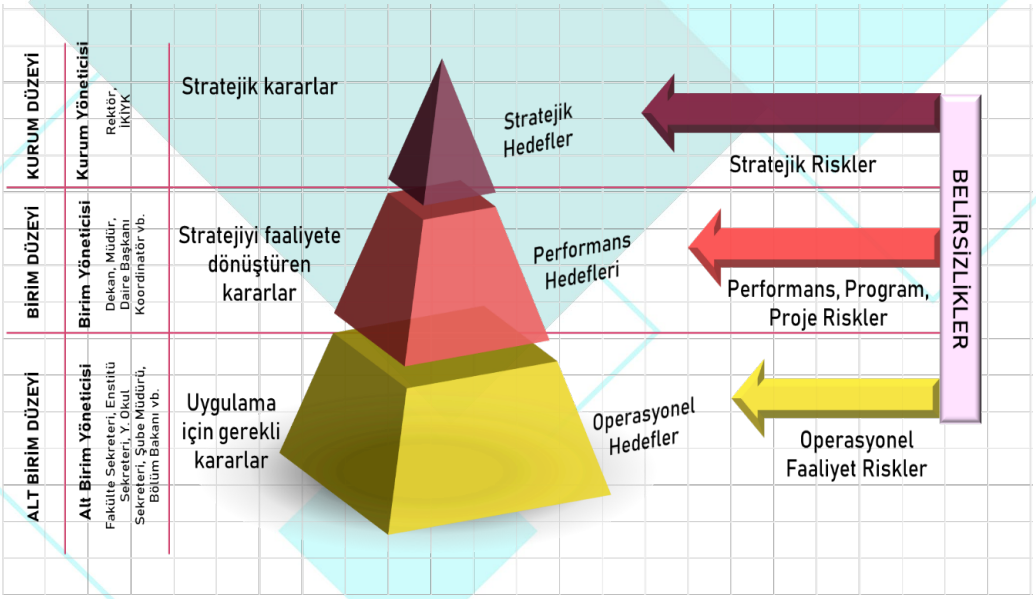
İşlem Akış Analizi: Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

Uyarıcı Gösterge: Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

3. Risk İştahı

Risk iştahı (risk alma istekliliği), kurumun amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Kurum için hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceği ve önlem alınması gerektiğine ilişkin yol gösterici rol oynar.

Risk iştahı iç ve dış çevre, yaşanan değişimler ve kurumun risk kültürü gibi çok sayıda faktörden etkilenir. Kurum hedefleri bazında tanımlanan risk iştahı seviyesi, Üst Yönetim tarafından kurumun ortak risk algısı çerçevesinde belirlenir. Yüksek risk iştahının yüksek kayıplara neden olabileceği algısı ile gereğinden düşük seviyede risk iştahı tanımlaması kurumun fırsatları değerlendirmesine engel teşkil edebilir. Risk iştahının çok yüksek tanımlanması da kurumun dayanabileceğinden fazla risk alarak stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısız olmasına ya da stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırken beklenmeyen maliyetlere katlanmasına neden olabilir. Kurum içinde her bir hedefle ilişkili riskler ve risk iştahı tanımlandıktan sonra, hedef bazında belirlenen risk iştahı ile risk seviyeleri karşılaştırılır. Risk iştahı seviyesi, risklere yönelik alınacak kararlar belirlenirken göz önünde bulundurulur.



Şekil 4 Risk Hiyerarşisi

Kurum düzeyi (stratejik düzey):

Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim düzeyi (program/proje düzeyi):

Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Alt birim düzeyi (faaliyet düzeyi):

Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

B. RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risklerin değerlendirilmesi, muhtemel risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve bu riskler hakkında yönetimin riski göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir. Bir başka ifade ile risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar.

Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından riskleri sıralamayı ifade eder. Etki ve olasılık düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir.

Olasılık: Bir olayın belirli bir dönemde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

Etki: Eğer bu olay meydana gelirse doğuracağı sonuç veya yaratacağı tesiri ifade eder.

Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme ihtimalinin hemen hemen olmadığı; 10 rakamı ise riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı ise bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir. Verilen olasılık puanı ile etki puanının çarpımı risk puanını gösterir.

Tablo 1 Risk Puanı Belirleme Tablosu

<table>
<tr><th>ETKİ</th><th>OLASILIK</th><th>DEĞER</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Risk gerçekleştiği takdirde birim aşağıdaki sonuçlardan en az birine maruz kalıyorsa;
Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirilememesine neden olması
Önemli ekonomik kayba neden olması
Mevzuata uygunsuzluktan dolayı birime/kuruma yükümlülükler getirilmesi
Birim itibarının büyük ölçüde zarar görmesi</td><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşmesi kesinse</td><td>10</td></tr>
<tr><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşmesi kesine yakınsa</td><td>9</td></tr>
<tr><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşmesi yüksek ihtimalliyse</td><td>8</td></tr>
<tr><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşmesi yükseğe yakınsa</td><td>7</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Risk gerçekleştiği takdirde birim aşağıdaki sonuçlardan en az birine maruz kalıyorsa;
Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinde belirli düzeyde etkiye neden olması
Belirli bir düzeyde ekonomik kayba neden olması
Mevzuata uygunsuzluktan dolayı birime/kuruma belirli düzeyde yükümlülükler getirmesi
Birim itibarının belirli düzeyde olumsuz etkilenmesi</td><td rowspan="3">Belli bir periyotta riskin orta düzeyde gerçekleşme olasılığı varsa</td><td>6</td></tr>
<tr><td>5</td></tr>
<tr><td>4</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Risk gerçekleştiği takdirde birim aşağıdaki sonuçlardan en az birine maruz kalıyorsa;
Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinde çok az düzeyde etkiye neden olması
Çok az düzeyde ekonomik kayba neden olması
Mevzuata uygunsuzluktan dolayı birime/kuruma çok az düzeyde yükümlülükler getirmesi
Birim itibarının az düzeyde olumsuz etkilenmesi</td><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşme olasılığı düşükse</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Belli bir periyotta riskin gerçekleşme olasılığı çok düşükse</td><td>2
1</td></tr>
</table>

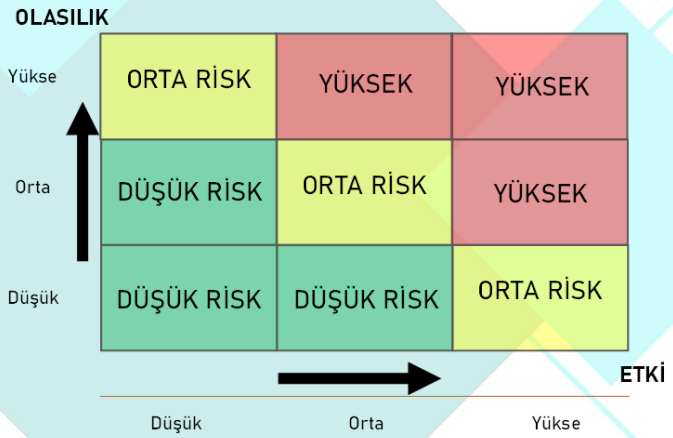
Risk Puanı=Olasılık*Etki

Belirlenen etki ve olasılık puanı risk oylama formuna kaydedilir. İdare, bu aşamada risk iştahına karar vermelidir. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta hangilerinin de yüksek olacağını belirlemeli ve bu çerçevede idarenin risk haritasını oluşturmalıdır.

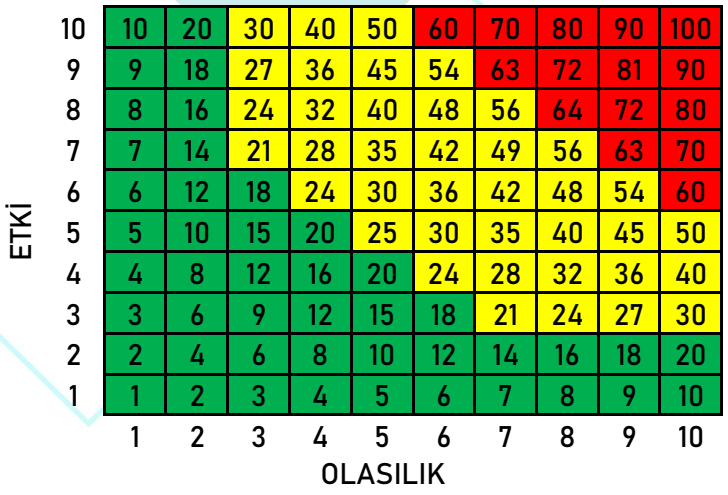
Risk puanı risk haritasında belirlenerek risk seviyesi ölçülür.

Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere önceliklendirilir.

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).



Şekil 5 Risk Puanı Matrisi

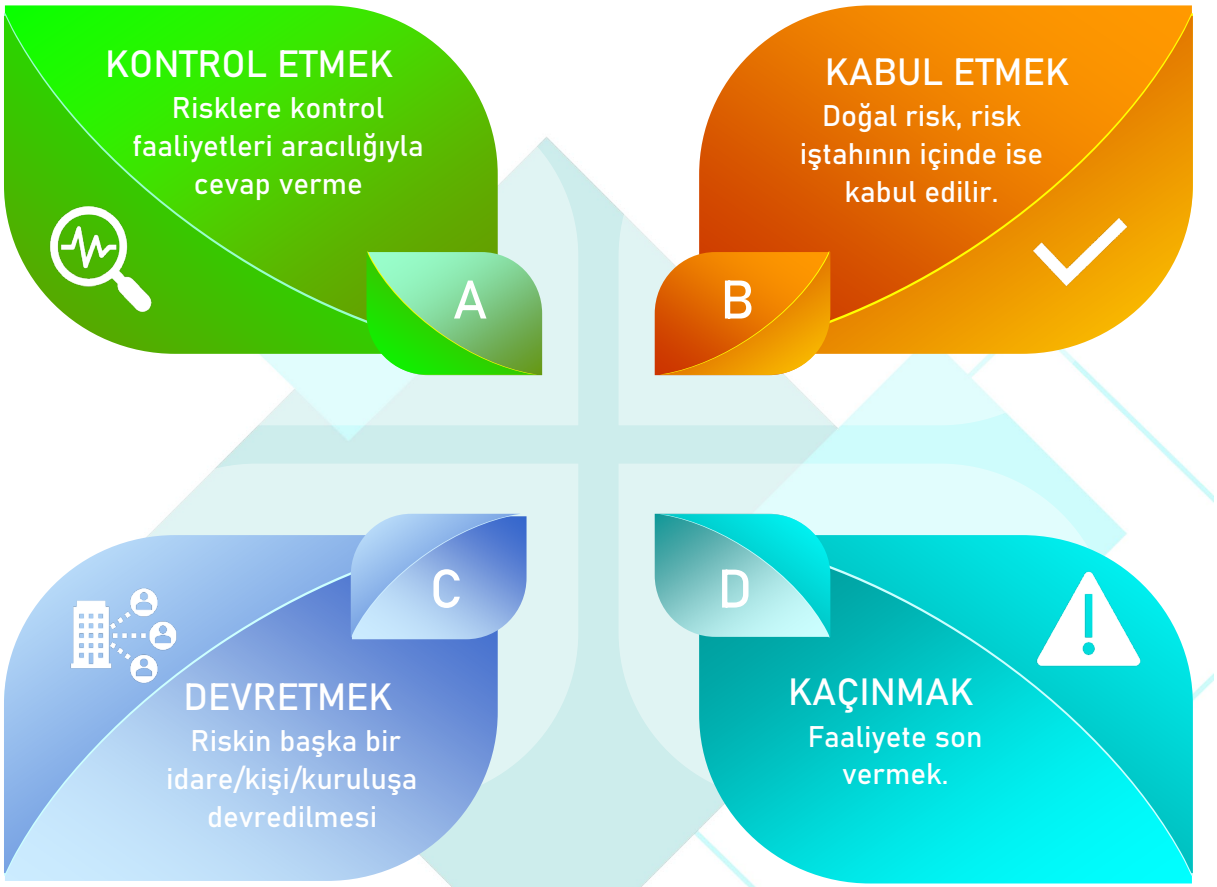


Şekil 6 Balıkesir Üniversitesi Risk Haritası

C. RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

Tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesi aşamasıdır.

1. Risklere Cevap Verme Yöntemleri



Şekil 7 Risklere Cevap Verme Yöntemleri

Kabul Etmek: İdarelerin Üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir.

- Doğal risk, risk iştahının içinde ise kabul edilir.
- Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir.
- Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlanmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla cevap verme yöntemidir.

- ***Yönlendirici Kontroller***: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

- ***Önleyici Kontroller***: Risklerin, üniversite için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

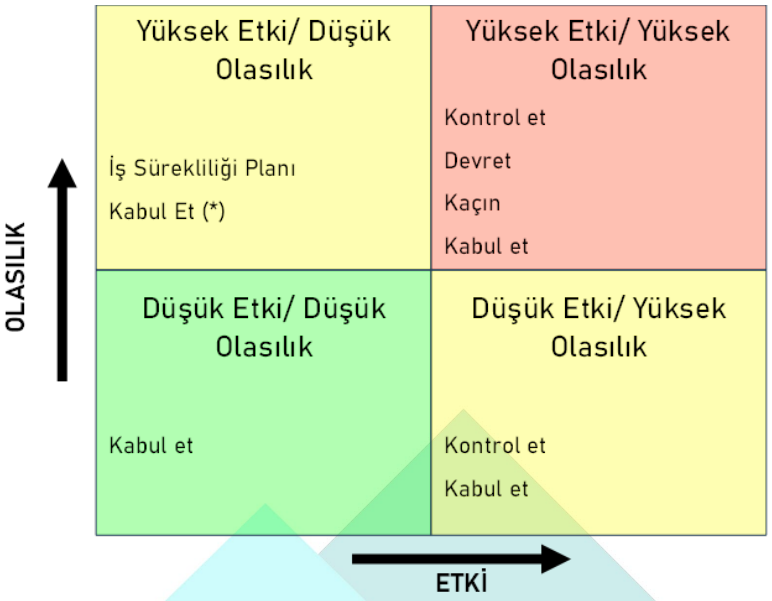
- ***Tespit Edici Kontroller:*** Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir.

- ***Düzeltici Kontroller:*** Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

Devretmek: Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde verilen cevap yöntemidir. Ancak risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek için kullanılan cevap verme yöntemidir.

Şekil 8 Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi



D. RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI

Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu sebeple, risklerin etkin yönetilmesinden kaynaklı, makul seviyede güvence alınması ve hesap verilebilirliğin sağlanması için kurumun kritik risklerinin ve söz konusu risklerinin mevcut durumlarının raporlanarak gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır.

Birimlerin ve kurumun risk izleme ve raporlamada takip edeceği adımlar, uyması gereken süreler, kullanacağı formlar vb. detaylı açıklamalar Balıkesir Üniversitesi Risk Yönergesi ve Balıkesir Üniversitesi Risk değerlendirme kılavuzunda yer almaktadır.

E. ÇALIŞMA TAKVİMİ

İş ve İşlemler	2023				2024											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İdare Risk Koordinatörü' nün görevlendirilmesi	■															
Risk Yürütme Kurulu'nun oluşturulması		■														
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması		■														
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması			■													
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması				■												
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması					■											
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması						■										
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması							■									
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması								■								
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesi taslaklarının hazırlanması									■							
Risk strateji belgesi, risk değerlendirme kılavuzu ve risk yönergesinin birimlere bildirilmesi										■						
Birimlerin risk çalışmalarına başlamaları										■						
Birim risklerinin raporlanması											■					
İdarenin risk çalışmalarına başlaması ve çalışmaları yürütmesi												■	■			
İdarenin risklerinin raporlanması														■		