

**İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**RİSK STRATEJİ BELGESİ**

**2024**

# İçerik

<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>3</b>
1.1 Amaç	3
1.2 Kapsam	3
1.3 Öncelikli Risk Alanları	3
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>3</b>
2.1 Risklerin Belirlenmesi	3
2.1.1 Risk Evreni	4
2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi	6
2.2 Risklerin Değerlendirilmesi	9
2.2.1 Risk Etki Kriterleri	9
2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	13
2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	14
2.1.1 Risk İzleme Kapsamı	14
2.1.2 Risk Raporlama Kapsamı	20
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>24</b>
3.1 Rol ve Sorumluluklar	24
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>31</b>
4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	31
<b>TANIMLAR</b>	<b>31</b>
<b>KISALTMALAR</b>	<b>34</b>
<b>TABLolar</b>	<b>35</b>
<b>ŞEKİLLER</b>	<b>35</b>
<b>EKLER</b>	<b>35</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1 Amaç

Bu belgenin amacı, Enstitünün stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin; tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayacak bir sistematik yaklaşım geliştirerek; risk yönetiminin Enstitüde etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak risk yönetim stratejisi oluşturmaktır.

### 1.2 Kapsam

Bu belge, Enstitünün kurumsal risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlama süreçlerinin belirlenmesi ile risk yönetim stratejisinin ortaya konmasına ilişkin ilkeleri kapsar.

### 1.3 Öncelikli Risk Alanları

İdarenin faaliyetleri kapsamında öncelikli risk alanları belirtilir. İdare tarafından öncelikli risk alanlarının belirlenmesi "Riskleri nerelerde aramalıyız?" sorusuna yanıt aranmasını sağlar ve risk evreninin belirlenmesini kolaylaştırır. Yapılacak ilk çalıştayda öncelikli risk alanları değerlendirilip bu alanlara yönelik öncü risk göstergeleri belirlenecek; sonraki çalıştaylarda bu risklerin değişkenlik gösterebileceği dikkate alınarak güncellenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1 Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan risklerin belirlenmesi, Enstitünün hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Enstitünün risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

a) Enstitünün stratejik riskleri, Stratejik Plan hazırlık aşamasında tespit edilmekle birlikte, mevcut riskler her yıl İKİYK tarafından gözden geçirilerek, stratejik amaç ve hedeflere ilişkin tespit edilen yeni riskler ve kontrol faaliyetleri stratejik plana eklenir.

b) Strateji Geliştirme Birimi'nin koordinasyonunda Üst Yönetimin de katılımıyla stratejik risk çalışmaları organize edilir. Stratejik hedefler bazında risklerin ele alınacağı stratejik risk çalışmaları, Üst Yönetici başkanlığında Harcama Yetkililerinin ve hedeflerle ilişkili görev ve sorumluluğu olan, yeterli bilgi ve deneyim sahibi olan ilgili çalışanların katılımıyla gerçekleştirilir.

c) Birim düzeyindeki riskler Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından tespit edilir.

d) Tespit edilen riskler hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir.

e) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelerle yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilir.

f) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, idari ve akademik personelin geribildirimleri, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri, gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır.

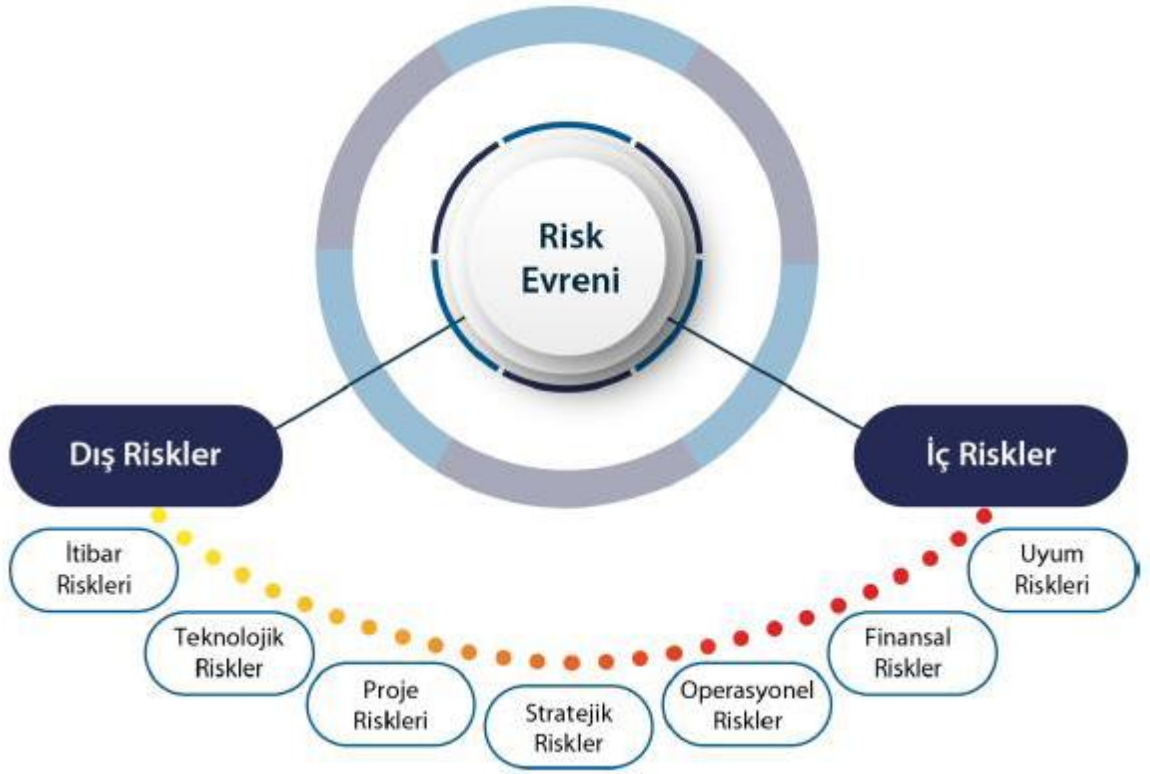
g) Risk belirlenmesi esnasında oluşturulan çalıştaylarda Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek(1), Ek(3,4,5), Ek (13,14,15)'ten yararlanılabilir.

### 2.1.1 Risk Evreni

Risk evreni; "Dış Riskler ve İç Riskler" olarak sınıflandırılmaktadır.

Dış riskler: Enstitünün kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle enstitü yerleşkelerinin zarar görmesi ve bunun neticesinde enstitüye ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılamaması, enstitü faaliyetlerinin sekteye uğraması, yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması, dış risklere örnek gösterilebilir (Şekil 1).

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



Şekil 1. Risk Evreni

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

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

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

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

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

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

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

Enstitümüzde ise risk yönetimi stratejisi çerçevesinde risk evrenleri Stratejik Planda yer alan 5 ana eksen etrafında belirlenmiştir. Bunlar; Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Risklerdir.

### 2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi

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

Risk iştahı hedef bazında tanımlanır. İdarenin bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı tanımından veya seviyesinden bahsedilemez. Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir. Enstitümüze ait Risk İştahı Seviyeleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Derece	Risk İştah Seviyesi	Hedef	Risk ve Risk İştahı
3	Yüksek	H.1.1 Eğitim-öğretim programlarının ve ortamlarının altyapısının; güncel gereksinimler, değişimler ve dönüşümler ışığında sürekli iyileştirilmesi	Eğitim-öğretim programlarında sürekli iyileştirme kültürüne yönelik öğretim elemanlarının tutumları ile Eğitim-öğretim programlarının sürekli iyileştirilmesinde mali kaynakların erişimi konusunda karşılaşılabilecek olası kısıtlar riskleri pahasına eğitim-öğretim altyapısının sürekli iyileştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H1.2 Eğitim-öğretim programlarının ulusal ve uluslararası ölçekte tanınırlığı ve tercih edilebilirliğinin sağlanması	Dış ilişkilerde yaşanabilecek dönemsel değişimlerin olası olumsuz etkileri, iç ve dış çevrede meydana gelen, geniş çaplı ve uzun vadeli etkisi olan değişikliklerin, yabancı uyruklu öğrencilerin Enstitüyü tercih etme kararlarını olumsuz yönde etkilemesi ve Bütçedeki kısıtlar nedeniyle uluslararası akreditasyon süreçlerinin gerçekleştirilememesi riskleri pahasına eğitim-öğretim programlarının tanınırlığı ve tercih edilebilirliğinin sağlanması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	Orta	H1.3 Eğitim-öğretim programlarında ulusal ve uluslararası değişim/dolaşımın geliştirilmesi	Uluslararası ilişkiler ve yaşam maliyetlerindeki değişkenliklerin, uluslararası öğrencilerin tercihlerini olumsuz etkilenmesi ve Değişim/dolaşım programlarına katılan paydaşlara sağlanan mali desteğin gidilecek ülkedeki bölgesel yaşam koşulları için yetersiz olması riskleri pahasına eğitim-öğretim programlarında değişim/dolaşımın geliştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
3	Yüksek	H1.4 Eğitim-öğretim programlarında yabancı dil eğitim altyapısının güçlendirilmesi	Öğrencilerin yabancı dili etkin kullanma becerilerinin düşük olması, Enstitümüze kayıt yaptıran öğrencilerin yabancı dil seviyelerinin düşük olması ve Yabancı dil eğitimi için insan kaynağının istenilen düzeyde artırılamaması riskleri pahasına yabancı dil eğitiminin güçlendirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H2.1 Uluslararası, ulusal ve bölgesel yaygın etkisi olacak bilimsel araştırma projelerinin yürütülmesi	Temel bilimlere yönelik lisansüstü öğrenci bulmanın zor olması, Bilim insanlarının eğitim-öğretim yükünün ve idari görevlerin fazla olması, Lisansüstü öğrenci sayısının değişken olması nedeniyle yürütülen bilimsel araştırma projelerin devamlılığının sağlanmasındaki güçlükler ve Uluslararası bilim insanlarına sunulan olanakların sınırlı olması riskleri pahasına bilimsel araştırma projelerinin yürütülmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H2.2 Araştırma altyapısının güçlendirilmesi ve yetkinliğinin geliştirilmesi	Araştırma altyapısının güncellenmesi ve geliştirilmesi için yeterli mali kaynağa erişimde yaşanabilecek güçlükler, Araştırma çıktıları performans yönetiminin etkin yapılamaması durumunda; araştırma çıktılarının verimliliğinin yansıtılamaması ve Teknolojideki hızlı değişimler karşısında araştırma altyapısının güncelliğini yitirmesi riskleri pahasına araştırma altyapısının güçlendirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H2.3 Uluslararası ve ulusal proje ortaklığı ve iş birlikleri aracılığıyla nitelikli bilimsel araştırma çıktılarının üretilmesi	Yerleşkenin İzmir şehir merkezinden uzaklığı, Uluslararasılaşma yönünde kurumsal kültür ve idari işlemlerdeki yaşanan zorluklar, Uluslararası düzeyde rekabet edebilirliğin gerektirdiği insan kaynağı, mali ve teknik altyapı imkânlarının yavaş gelişmesi ve Uluslararası proje ortaklığı geliştirme konusunda ulusal mevzuatın ortaklık yapılacak ülkenin mevzuatı ile uyumsuz olması riskleri pahasına nitelikli bilimsel araştırma çıktılarının üretilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H2.4 Bilimsel araştırma projeleri için nitelikli insan kaynağı havuzunun zenginleştirilmesi	Nitelikli bilim insanı istihdamına ilişkin mali kaynakların sınırlı olması, Araştırma laboratuvarlarında çalışacak nitelikli uzman personel istihdamında sorunlar yaşanması ve ilgili mevzuat değişiklikleri riskleri pahasına nitelikli insan kaynağı havuzunun zenginleştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	Orta	H2.5 Bilimsel araştırma projelerinin, üst politika belgeleriyle belirlenen öncelikli araştırma alanları ile uyumlu olarak yürütülmesi	Üst politika belgeleriyle belirlenen öncelikli araştırma alanları ile uyumu konusunda güçlük yaşanabilmesi riski pahasına üst politika belgeleriyle belirlenen öncelikli araştırma alanları ile uyumlu olarak yürütülmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H3.1 Paydaşlarımızın girişimciliğe ve yenilikçiliğe yönelik yetkinlik kazanımlarının geliştirilmesi	Girişimcilik ve yenilikçilik konularında yürütülen etkinliklerin yaygınlaştırılmasında yaşanan güçlükler, İnsan kaynağımızın mevcut iş yükü nedeniyle girişimcilik ve yenilikçilik konularına yönelik etkinliklere yeterli zamanı ayıramaması, Girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerini destekleyecek kaynaklara erişimde yaşanacak güçlükler ve Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesinin zamana bağlı bir süreç olması riskleri pahasına girişimciliğe ve yenilikçiliğe yönelik yetkinlik kazanımlarının geliştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede

2	Orta	H3.2 Patent, faydalı model ve tasarım tescil kapsamında başvuru, tescilleme, lisanslama ve ticarileşen patent sayısının artırılması	Patent, faydalı model ve tasarım tescil kapsamında başvuru, tescilleme, lisanslama ve ticarileşme süreçlerinin olumsuz sonuçlanabilme, Geliştirilen patent, faydalı model ve tasarımın ticarileşme sürecindeki belirsizlikler ve Patent, faydalı model ve tasarım süreçlerini yürütmek için gerekli mali kaynağa erişimde yaşanabilecek güçlükler riskleri pahasına patent sayısının artırılması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H3.3 İYTE'nin yenilikçilik ekosisteminin görünürlüğünün güçlendirilmesi	Enstitünün girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesinin dış paydaşlar tarafından farkındalığını geliştirecek mali kaynağa erişimde yaşanabilecek güçlükler, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin sayısının, çeşitliliğinin ve kapasitesinin büyümesi nedeniyle Teknoloji Geliştirme Bölgeleri arasında değişen rekabet koşulları, Girişimcilik ve yenilikçiliğe yönelik eğitim ve desteklere ayrılacak mali kaynaklara erişimde yaşanabilecek güçlükler, Girişimcilik ve yenilikçilik konularında faaliyet gösteren büyük ölçekli/tanınan ulusal ve uluslararası firmaların, farklı Teknoloji Geliştirme Bölgelerini tercih etmeleri ve Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin sunduğu hizmetlerin konusunda paydaşlara erişimde yaşanabilecek olumsuzluk riskleri pahasına yenilikçilik ekosisteminin güçlendirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
3	Yüksek	H3.4 Karmaşık girişimcilik ve yenilikçilik odaklı problemlere çok yönlü bakış getirebilecek "disiplinler arası/çok disiplinli" çalışma yeteneğinin geliştirilmesi	Öğretim elemanlarının araştırma ve eğitim yüklerinin, girişimcilik ve yenilikçilik odaklı projelere sınırlı katılımları ile iç paydaşların görev aldıkları girişimcilik ve yenilikçilik odaklı projelerde dış paydaşların beklentilerinin karşılanamaları riskleri pahasına "disiplinler arası/çok disiplinli" çalışma yeteneğinin geliştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
3	Yüksek	H4.1 Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal kimliğin pekiştirilmesi ve İYTE algısının güçlendirilmesi	Tanıtım faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanamaması için gerekli kaynaklara erişimde yaşanabilecek güçlükler, Uluslararası ölçekte yürütülen tanıtım faaliyetleri için etkili ağlara erişilememesi, Kurumsal kimlik ve imaj yönetiminde kullanılan sosyal medya ve diğer kitle iletişim araçlarının etkin olarak kullanılmaması ile Üniversiteyi yeni kazanan veya aday öğrencilere yönelik gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme etkinliklerin içerik açısından yeterli olmaması riskleri pahasına kurumsal kimliğin pekiştirilmesi ve İYTE algısının güçlendirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	Orta	H4.2 Yerleşkenin sosyal yaşam ortamını destekleyen, insan odaklı, sürdürülebilir, dirençli, akıllı ve engelsiz tasarım ilkeleri ekseninde güçlendirilmesi ve geliştirilmesi	İç paydaşların, sosyal yaşam ortamını destekleyen, insan odaklı, sürdürülebilir, dirençli, akıllı ve engelsiz tasarım ilkelerine ilişkin algıları, Yerleşkenin güncel tasarım ilkeleri ışığında tasarlanması, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için gerekli mali kaynaklara erişimde yaşanabilecek olumsuzluklar ve Yerleşkenin güncel tasarım ilkeleri ışığında tasarlanması, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için yeterli sayıda yetkin insan kaynağına ulaşamaması riskleri pahasına yerleşkenin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H4.3 Bilişim teknolojisi altyapısının paydaş beklentileri çerçevesinde güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınması	Bilişim teknolojisi altyapısını geliştirme ve güncelleştirme maliyet artışlarını karşılamak için gerekli bütçenin sağlanmasında yaşanabilecek olumsuzluklar, Bütünleşik bilgi yönetim sistemine geçiş sürecinde yaşanabilecek güçlükler, Yetkin insan kaynağı istihdamında sürekliliğinin sağlanamaması nedeniyle bilgi ve veri güvenliği açıklarının oluşması ve Bilişim teknolojisi alanında yeterli sayıda yetkin insan kaynağının olmamasının nedeniyle paydaşlara sunulan hizmetlerin niteliğinde yaşanabilecek olumsuzluklar riskleri pahasına bilişim teknolojisi altyapısının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H4.4 İnsan kaynakları yönetimine ilişkin güncel uluslararası ve ulusal yaklaşımların uygulanması	İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ulusal mevzuat belirlediği usul ve esaslarla ile AB mevzuatının belirlediği usul ve esaslarla arasındaki uyumsuzlukların giderilmesinde yaşanabilecek olumsuzluklar, Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine yönelik eğitimlere katılım oranının düşük olması, Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine yönelik eğitimlerden sağlayacağı kazanımlarının yetersiz olması, İç paydaşlarının kurumsal değişime/dönüşüm süreçlerinde sergileyecekleri tutumların belirsizliği ve Dış çevrede yaşanabilecek değişimlerin yabancı uyruklu elemanlarının istihdamını olumsuz etkilemesi riskleri pahasına güncel uluslararası ve ulusal yaklaşımların uygulanması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H4.5 Kurumsal dönüşüm kapasitesinin güçlendirilmesi	Paydaşlarının temel değerler, vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin farkındalık, olası tutum ve yorum farklılıkları, Kurumsal kültürün ve hafızanın geleceğe aktarımının sürdürülebilirliğinin belirsiz olması, İç kontrol süreçlerinin ilgili birimler tarafından yeterli düzeyde sahiplenilmemesi ve Kurumsal kültürünün geliştirilmesine yönelik yürütülen etkinliklerin istenen sonuçları vermemesi riskleri pahasına Kurumsal dönüşüm kapasitesinin güçlendirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede



2	Orta	H4.6 Öğrenciler ve mezunlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi	Mezunlar Derneği kurumsal gelişimin zaman bağımlı olması, Erişilen mezunlardan yeterli düzeyde etkin geri bildirim alınamaması ve Eğitime yurt dışında devam eden mezunlara erişimde yaşanabilecek olumsuzluklar riskleri pahasına öğrenciler ve mezunlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H5.1 Toplumsal konulara ilişkin kurumsal altyapıyı geliştirerek iş birliklerinin artırılması	Toplum sorumluluk projelerini yürütmek için yeterli sayıda yetkin insan kaynağına erişilememesi, Toplumsal sorumluluk projelerini yürütmek amacıyla oluşturulan iş birliklerinin sürdürülebilirliği ve Dezavantajlı birey/gruplara ilişkin toplumsal önyargılar ve değişime yönelik olası tutumlar nedeniyle yeterli desteğin sağlanamaması riskleri pahasına toplumsal konulara ilişkin kurumsal altyapıyı geliştirerek iş birliklerinin artırılması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H5.2 Yaşam boyu eğitim programları ile çocukların ve gençlerin bilime, teknolojiye ve tasarıma olan ilgilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesinin sağlanması	İYTE'nin konum avantajları ve coğrafi niteliklerinin yeterince tanınmıyor olması, Yaşam boyu eğitim programlarının hedef kitesine etkili biçimde ulaşamaması ve Öğretim Elemanlarının yoğunluklarından dolayı yaşam boyu eğitim programlarına yeterli destek sağlayamaması riskleri pahasına çocukların ve gençlerin bilime, teknolojiye ve tasarıma olan ilgilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesinin sağlanması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
2	Orta	H5.3 Bilimsel araştırma çıktılarının etkilerinin açık araştırma ve açık bilim ilkeleriyle yaygınlaştırılması	Açık erişim ve açık veri konularında tüm paydaşların üzerinde uzlaştığı ulusal ve uluslararası bir mevzuatın olmaması sonucu yaşanabilecek yasal ve etik anlaşmazlıklar riskleri pahasına bilimsel araştırma çıktılarının etkilerinin açık araştırma ve açık bilim ilkeleriyle yaygınlaştırılması ilgili hedef yönelik risk alma istekliliği orta seviyede

Tablo 1. Risk İştah Seviyeleri

## 2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Risklerin değerlendirilmesine yönelik dokümanlar için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek (6,7,8) 'den yararlanılabilir.

### 2.2.1 Risk Etki Kriterleri

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

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.(Tablo 2,3)

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

Tablo 2. Etki Seviyeleri

Tablo 2’de görüldüğü üzere etki puanı 5 olan riskin etki seviyesi çok yüksek, etki puanı 4 olan riskin etki seviyesi yüksek, etki puanı 3 olan riskin etki seviyesi orta, etki puanı 2 olan riskin etki seviyesi düşük ve son olarak etki puanı 1 olan riskin ise etki seviyesi çok düşük olarak tanımlanır.

Etki puanları; finansal, operasyonel, itibar, uyum ve stratejik etki olmak üzere etki kriterleri belirlenebilir. Bahsi geçen etki kriterleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

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

Tablo 3. Etki Kriterleri

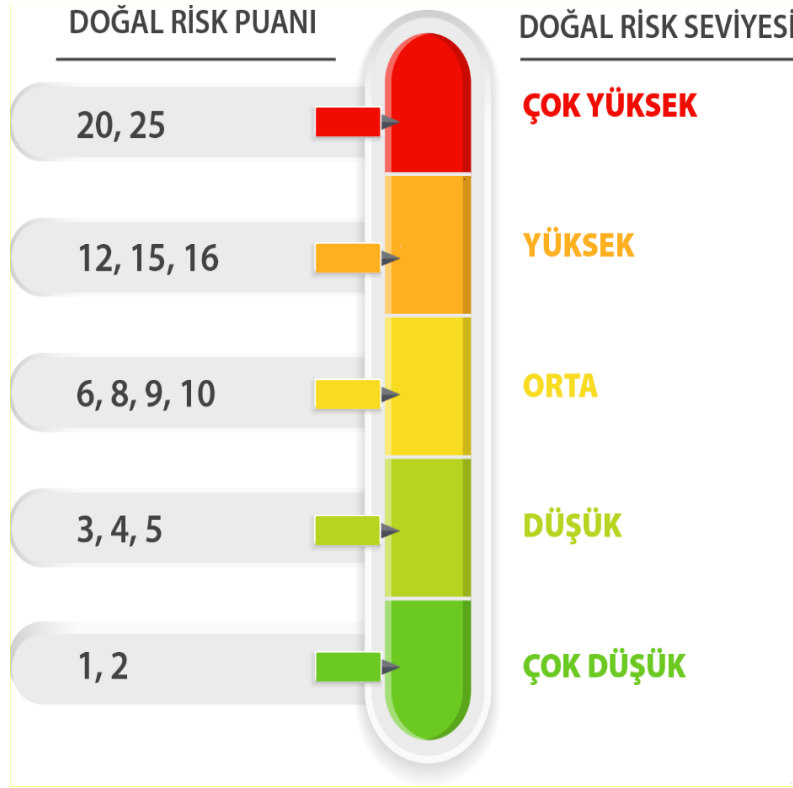
Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, olasılık için çok zayıf olasılık, zayıf olasılık, olası, yüksek olasılık ve neredeyse kesin olmak üzere yine beşli ölçek kullanılır.

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

Tablo 4. Olasılık Seviyeleri

Doğal risk seviyesi, idare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır. Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenir. Örneğin; bir riskin olasılığı 2, etkisi 4 ise risk puanı 8 olarak hesaplanır ve doğal risk seviyesi "orta" olarak değerlendirilir. Şekil 2'de risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir:



Şekil 2. Doğal Risk Seviyeleri

Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti (Ek-1) dokümanında risklerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilecek örnek sorular bulunmaktadır.

### 2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmektedir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, enstitünün stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar. Öncü Risk Göstergesi belirlemeye yönelik örnekler için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek-9 'dan yararlanılabilir. Öncü risk göstergeleriyle enstitü, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, enstitünün riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını artırılmasına yardımcı olur.

Öncü risk göstergelerine yönelik olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumludur.
- Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmaktadır.

- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmektedir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için de ÖRG olarak kullanılabilir.
- Öncü risk göstergesi üst yönetim tarafından periyodik olarak takip edilir. Her bir öncü risk göstergesi için "Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu"nda belirtilen sıklıkta raporlama periyodu tanımlanır, raporlama periyodu riskin önceliğine ve öncü risk göstergesinin niteliğine göre belirlenir.
- Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (nümerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmaktadır.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilir.
- Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanır.
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılır. Böylece enstitünün hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilir.

## 2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik dokümanlar için Risk Strateji belgesinde yer alan Ek 10'dan yararlanılabilir.

### 2.1.1 Risk İzleme Kapsamı

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır. İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.(Şekil 3)



Şekil 3. Risk İzleme Seviyeleri

Sürekli izleme, enstitünün günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilirken, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme belirli periyotlarda gerçekleştirilir. Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir.

İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar enstitü Risk Strateji Belgesinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır.

#### Birinci Seviye-Sürekli İzleme

- Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.
- Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.

- Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, enstitü öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem verir.
- Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; günlük faaliyetlerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili birim yöneticileri gözetiminde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim yöneticilerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim yöneticileri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

### İkinci Seviye-Yönetim İzlemesi

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



### Üçüncü Seviye-Bağımsız İzleme ve İnceleme

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

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

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

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

**Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ile riske verilen tepkiler ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri değişebilir. Örneğin; Daha önce manuel olarak kontrol edilen verilerin kontrolü sistem

tarafından gerçekleştirilen otomatik kontrollere dönüştürülebilir. Daha önce değerlendirilmeye alınmayan bir risk, teknolojik yenilikler nedeniyle kritik hale gelebilir. Geçmiş yıllarda hiç gündemde olmamasına rağmen teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile siber güvenlik riski öncelikli risklerden biri haline gelebilir.

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

Ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınır:

**Yeni Riskler:** BRK tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları (Ek-12) kullanılarak İRK'ya bildirim yapılmalıdır. İRK kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm Birim Yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.

**Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilir, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir. Değişen riskler BRK tarafından en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak İRK'ya bildirilir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk

Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan "risk güncellik durumu" alanı üzerinden "değiştii" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında açıklanır.

Geçerliliğini Yitiren Riskler: Enstitüyü etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler BRK tarafından İRK'ya bildirir. İRK tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-11) yer alan risk güncellik durumu alanı üzerinden "güncel değil" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında belirtilir.

Azaltılan ve Devredilen Riskler: Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri RSB'de belirlenecek dönemlerde takip edilir. BRK tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-11) aracılığı ile İRK'ya raporlanır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine RSB'de belirlenecek dönemlerde takip edilir.

Kabul Edilen Riskler: Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenen periyotlarla izlenir ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir.

Gerçekleşen Riskler: Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin üst yöneticiye bildirim yapar. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları BRK tarafından İRK'ya raporlanır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında veya enstitünün belirleyeceği başka bir formatta raporlanabilir.

Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler (ÖRG Takibi): Takip edilecek risklerin risk seviyelerine göre izleme sıklıkları farklılık gösterebilir. Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler, izleme kapsamı içerisinde yer alır, söz konusu riskler için öncü risk göstergeleri atanır ve bu göstergeler belirlenen periyotlarla takip edilir.

Orta ve Düşük Seviyeli Riskler: Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, RSB'de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi suretiyle takip edilir.

Doğal Riski Çok Yüksek ve Yüksek Riskler: Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyeye indirilen riskler, RSB'de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir, BRK'nın gerekli gördüğü durumlarda öncü risk göstergesi tanımlanır ve periyodik olarak takip edilir.

Etkisi Çok Yüksek Riskler: Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler enstitü tarafından mutlaka ayrıca takip edilir. RSB'de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle güncellenir ve raporlanır. Risklerdeki değişikliklerin doğru olarak ve zamanında tespit edilmesi için tüm yönetici ve çalışanlar tarafından enstitü içindeki ve enstitü dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

### 2.1.2 Risk Raporlama Kapsamı

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

Etkin bir iletişim ve raporlama yapısının kurulması için,

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

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

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

Tablo 5. Risk Raporlamaları

Yıllık Faaliyet Raporunda Risk Raporlamalarına Yer Verilmesi: Faaliyet raporları, stratejik plan ve performans programlarına ilişkin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılma düzeylerini, amaç ve hedeflerde meydana gelen değişiklikler ile karşılaşılabilecek risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere yer verilmek amacıyla yıllık olarak hazırlanır ve kamuoyu ile paylaşılır.

Yıllık faaliyet raporu içerisinde, gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerine yönelik özet bilgilere (genel hatlarıyla uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin enstitü performansına etkisi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin enstitü bünyesinde gelişimi kapsamında hazırlanan istatistiklere, vb.) yer verilir. Enstitünün kritik olan risklerinin faaliyet raporlarında yer alıp almayacağına ilişkin karar üst yöneticinin inisiyatifindedir.

Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması: Organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, bilgi teknolojileri altyapısının veya tabi olunan yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu yeni riskler ortaya çıkabilmekte, risklerin sıklığı, etkisi veya niteliği değişebilmekte veya var olan riskler geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu tür durumların gerçekleşmesi veya yeni yahut değişen risklerin tespit edilmesi halinde bu durum ilgili birim yöneticileri gözetiminde BRK tarafından Anlık Bildirim Formu (Ek-12) kullanılarak İRK'ya bildirilir. Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren tüm riskler ile ilgili güncellemeler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması: Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergelerin belirlenen aralıklarla üst yönetime raporlanması ve sürekli izlemeye tabi tutulmaları sağlanır. Örneğin, personel sirkülasyonunun fazla olması durumunda, "kurumsal hafızanın ve bilgi birikiminin korunamaması" kritik bir risk olarak tanımlanabilir. Bu riskin takibi için personel devir hızı, ilgili birim yöneticisi tarafından periyodik olarak ölçülmeli ve düzenli olarak İRK'ya raporlanmalıdır. İRK ise birimlerden gelen öncü risk gösterge sonuçlarını konsolide ederek üst yönetime raporlar. İlgili raporlama; ÖRG'nin sonuçlarını, ÖRG hedefinden sapma olup olmadığını ve ne kadarlık bir sapma olduğunu, mevcut sapma nedenlerini, sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini, gerçekleştirilecek ise bu faaliyetin ayrıntılarını ve tarihini içerecek şekilde yapılır. İlgili raporlama enstitüye özgü

ayrı bir form veya Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden gerçekleştirilir.

Göstergelerde bir sapma olması durumunda riskin tanımı, olasılık ve etkisi, doğal ve artık risk seviyesi değerlendirilir ve gerekirse Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden güncelleme yapılır. Revizyon gerekliliğine İRK ile BRK birlikte karar verir ve güncelleme ilgili birim yöneticileri tarafından yapılır.

Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması: Riske yönelik alınacak kararın riski azaltmak olması durumunda riske yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır, bu ilave risk yönetimi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumlu birimler ve yerine getirileceği tarih belirlenir. Bu tanımlamalar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisine kaydedilir. Tanımlanan tarihlere istinaden ilave risk yönetimi faaliyetleri birim yöneticileri tarafından takip edilir ve sonuçları RSB'de belirlenecek dönemlerde SGB'ye raporlanır (Tablo 6).

İlgili raporda;

- İlave risk yönetimi faaliyetleri için yapılan planlamaya uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin dikkatini çekmesi gereken veya karar almasını gerektiren konulara,
- İlave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma durumuna,
- Hayata geçirilen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğine yönelik bilgilere yer verilir.
- Belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulama durumları aşağıdaki şekilde sınıflandırılır. İlave risk yönetimi faaliyeti durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisinde ilgili birim yöneticileri tarafından seçilerek açıklamaları ile RSB'de belirlenen periyotlarla SGB'ye raporlanır.

İLAVE RİSK YÖNETİMİ FAALİYETİNİN DURUMU	AÇIKLAMA
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirildi	Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamı uygulamaya alınmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleşme Aşamasında	İlave risk yönetimi faaliyeti kısmen tamamlanmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Planlandı	İlave risk yönetimi faaliyetine dair planlamalar yapılmış, rol ve sorumluluklar atanmış fakat henüz ilerleme kaydedilmemiştir.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirilmedi	Herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

Tablo 6. İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1 Rol ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

Enstitü risk yönetim sürecinde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK), İdare Risk Koordinatörü (İRK), Birim Risk Koordinatörü (BRK), Birim Risk Yönetim Ekibi (BRYE), İç Denetim Birimi ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm çalışanlardan oluşur.

Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Enstitüde çalışan tüm personel, aşağıda yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

#### Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

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

#### Rektör;

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



- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,

sorumludur.

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

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

### İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının enstitü içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının enstitü içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarının değerlendirilmesinden,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye

bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden

sorumludur.

#### İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları

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

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

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

sorumludur.

#### Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları

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

Birim Risk Koordinatörü;

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

- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların enstitü tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden (aylık, 3 aylık gibi) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK'ya sunulmasından,
- İRK ve İKİYK'nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara geri bildirim sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden

sorumludur.

#### Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları

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

#### Alt Birim Risk Koordinatörü;

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

sorumludur.

#### Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

#### Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,

- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlanmasından,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-11) güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından

sorumludur.

### Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) Görev ve Sorumlulukları

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

- Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- Birimlerde iç kontrol çalışmaları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve enstitünün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesinden,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun RSB'de belirlenen periyotlarla İKİYK'ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK'ya sunulmasından

- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine etmekten,
- Risk yönetimine ilişkin enstitüdeki iyi uygulamaları belirleyerek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,
- İKİYK'nin ve İRK'nin sekreteryaya hizmetlerini yürütmekten

sorumludur.

#### İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

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

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

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

- Risklerin değerlendirilmesinden ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden sorumlu kişiler, yeterli bilgiye sahip mi, bu faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve onaylanması süreçleri etkin mi?
- İlave risk yönetimi faaliyetleri izleniyor ve uygun yönetim kademelerine raporlanıyor mu?

#### Birim Risk Çalışma Grubunun (BRÇG) Görev ve Sorumlulukları

- Enstitünün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından,
- Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından,
- Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmekten,
- Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide etmekten

sorumludur.

#### Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

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.

Enstitü çalışanları;

- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan
- Görev alanındaki riskleri, belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetmekten,
- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda BRÇG/BRK 'ya gerekli kanıtları sağlamaktan

sorumludur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Birimi tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi ve İKİYK tarafından onaylanır. Takvim işbu belge ekinde muhafaza edilir.

## TANIMLAR

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

**Belirsizlik:** Bir olayın, sonucunun veya ihtimalinin anlaşılama veya bilineme durumu.

**Birim:** İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü

**Birim Yöneticisi:** Rektör

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

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

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

**Dış Paydaşlar:** Enstitünün faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmayan ancak enstitüden etkilenen ya da enstitüyü etkileyebilecek güce sahip taraflardır.

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

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

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

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

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

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

**İç Paydaşlar:** Çalışanlar ve yönetim gibi enstitü içinde çalışan taraflardır.

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

**İdare Kültürü:** Enstitü çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür.

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

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

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

**Misyon:** Enstitünün neyi, ne şekilde ve kim için yaptığı, enstitünün var oluş sebebidir.

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

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

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



k Göstergesi: Enstitünün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergedir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risk Kültürü: Enstitünün politika, prosedürlerini, iş yapış biçimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler ile enstitünün risk farkındalığını kapsayan riske yönelik yaklaşımdır.

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

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

Stratejik plan: Enstitünün misyon ve vizyonlarının oluşturulması, stratejik amaç ve ölçülebilir hedeflerin saptanması, önceden belirlenmiş olan göstergeler

doğrultusunda performans ölçümü ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesinin yapılması amacıyla enstitü tarafından beş yıllık bir dönem için hazırlanan plandır.

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

Üst Politika Belgeleri: Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile enstitüyü ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

Vizyon: Enstitünün geleceğini gösteren genel amaçtır.

Yukarıda yer almayan ancak bu rehberle ilgili hususlarda Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Program Bütçe Rehberindeki tanım ve açıklamalar geçerlidir.

## KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ARK: Alt Birim Risk Koordinatörü

BRK: Birim Risk Koordinatörü

GZFT: Güçlü ve Zayıf Alanlar ile Fırsatlar ve Tehditler

İKİYK: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İRK: İdare Risk Koordinatörü

ÖRG: Öncü Risk Göstergesi

PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Dış Etkenler

RSB: Risk Strateji Belgesi

SGB: Strateji Geliştirme Birimi

## TABLolar

Tablo 1. Risk İştah Seviyeleri .....	9
Tablo 2. Etki Seviyeleri .....	10
Tablo 3. Etki Kriterleri .....	11
Tablo 4. Olasılık Seviyeleri .....	12
Tablo 5. Risk Raporlamaları .....	21
Tablo 6. İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması .....	23

## şEKİLLER

şekil 1. Risk Evreni .....	5
şekil 2. Doğal Risk Seviyeleri .....	13
şekil 3. Risk İzleme Seviyeleri .....	15

## EKLER

Ek 1 – Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti	
Ek 2 – Risk Yönetimi Takvimi	
Ek 3 – Stratejik Risk Çalıştayı Adımları	
Ek 4 – Bireysel Risk Belirleme Formu	
Ek 5 – Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	
Ek 6 – Bireysel Risk Değerlendirme Formu	
Ek 7 – Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	
Ek 8 – Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	
Ek 9 – Öncü Risk Göstergesi Örnekleri	
Ek 10 – Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması	
Ek 11 – Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	
Ek 12 – Anlık Bildirim Formları	
Ek 13 – Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Risklerin Belirlenmesi	
Ek 14 – Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Risklerin Değerlendirilmesi	
Ek 15 – Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	