



TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Aralık 2024

İçindekiler

BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1.Amaç	1
1.2.Kapsam	1
1.3.Öncelikli Risk Alanları	1
İKİNCİ BÖLÜM	1
2.1.Risklerin Belirlenmesi	1
2.1.1 Risk Evreni	1
2.2.Risklerin Değerlendirilmesi	4
2.2.1 Risk Etki Kriterleri	4
2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	7
2.3.Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	9
2.3.1 Risk İzleme Kapsamı	10
2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı	13
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	16
3.1.Rol ve Sorumluluklar	16
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	22
4.1.Eğitim Takvimi ve İçeriği	22
4.2.TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	23
EKLER	24

Tablolar Listesi

Tablo 1: TOGÜ (2024 – 2028) Stratejik Planı Risk Evreni	3
Tablo 2: Risk Etki Seviyeleri	4
Tablo 3: Risk Etki Kriterleri	5
Tablo 4: Olasılık Seviyeleri	6
Tablo 5: Doğal Risk Seviyeleri	7
Tablo 6: Öncü Risk Göstergesi Örneği	8
Tablo 7: İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması	14

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Amaç

TOGÜ (2024–2028) Stratejik Planı’nda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek olay ve durumları; bütüncül bir bakış açısıyla belirlemesi, etki ve olasılıklarını değerlendirmesi, önem derecesine göre önceliklendirmesi, risklere yönelik alınacak kararları belirlemesi ile risklerin izleme ve raporlamasına dayanan kapsamlı, sistematik bir risk yönetim sürecinin yürütülmesidir.

1.2. Kapsam

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinin risk yönetim sürecini kapsar.

1.3. Öncelikli Risk Alanları

Üniversitemizin yüksek düzeyde eğitim – öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerine ilişkin riskli alanlar öncelikli risk alanları olarak belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Risklerin Belirlenmesi

2.1.1. Risk Evreni

Risk evreni, iç ve dış riskler başlığı altında; Stratejik Riskler (17), Operasyonel Riskler (8), Finansal Riskler (6), Uyum Riskleri (2), İtibar Riskleri (3), Teknolojik Riskler (1) ve Proje Riskleri (4) olmak üzere toplam 41 adet risk maddesi belirlenerek kategorize edilmiştir. Risk evreni, Üniversitemiz (2024–2028) Stratejik Planı’nda yer alan stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklerden ve stratejik planlama çalışmalarında elde edilen GZFT ve PESTLE analizi verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

TOGÜ (2024 – 2028) Stratejik Planı’nda Yer Alan Stratejik Amaç ve Hedefler

(A1) Eğitim- öğretimin niteliğini öğrenci merkezli ve yenilikçi bir anlayışla geliştirmek.

(H1.1) Öğrencilerin uluslararası standartlara uygun, çok yönlü ve evrensel ilkeler çerçevesinde yetişmelerini sağlayacak eğitim programları ve öğrenme ortamları oluşturmak.

(H1.2) Dijital teknolojilerle zenginleştirilmiş, güncel, uygulamalı öğrenme ortamlarının oluşturulması ve geliştirilmesi desteklenecektir.

(H1.3) Öğretim elemanlarının eğitici niteliklerini destekleyici çalışmalar yapılacaktır.

(H1.4) Üniversitenin uluslararasılaşma düzeyini artıracak ve tercih edilebilirliğini destekleyecek çalışmalar yapılacaktır.

(A2) Bilim ve teknolojinin gelişimine, ülkenin kalkınmasına katkı sağlayacak araştırmaları teşvik etmek ve elde edilen sonuçların yaygınlaşmasını sağlamak.

(H2.1) Bilimsel araştırma alt yapısı güçlendirilecektir.

(H2.2) Öğretim üyesi başına düşen makale, kitap/ kitap bölümü, faydalı model, patent, endüstriyel tasarım ve atıf sayısı artırılacaktır.

(H2.3) Üniversitede AR-GE kültürü yaygınlaştırılarak proje sayısı artırılacaktır.

(H2.4) Üniversitede düzenlenen bilimsel etkinlik sayısı artırılacaktır.

(H2.5) Doktora programları güçlendirilecektir.

(A3) Üniversite- sanayi iş birliğini güçlendirerek üniversitemizde girişimcilik ve yenilikçiliği hâkim kültür haline getirmek.

(H3.1) Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi, yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetler artırılacaktır.

(H3.2) Öğrenci ve akademisyen firma sayısının artırılması için faaliyetler düzenlenecektir.

(H3.3) Teknoloji Geliştirme Bölgesinin etkinliği artırılacaktır.

(H3.4) Üniversite, sanayi iş birliği kapsamında ortak faaliyetler ve yenilikçi projeler teşvik edilerek desteklenecektir.

(A4) Topluma katkısı artıracak hizmet ve ürünleri geliştirmek.

(H4.1) Çağın gerektirdiği modern donanıma sahip güçlü altyapısı ile sağlıkta kalite politikaları çerçevesinde sağlık hizmeti sunumu ve sağlık turizmi geliştirilecektir.

(H4.2) Tarımsal üretim yapan yetiştiricilere kaliteli üretim materyali, yenilikçi yöntemler ile teknik hizmet desteği verilecektir.

(H4.3) Eğitsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerle toplumsal katkıda bulunulacaktır.

(H4.4) Çevrenin korunması bilinç ve kültürü yaygınlaştırılacaktır.

(H4.5) Toplumsal ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak meslek edindirme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar sürdürülecektir.

(A5) Kurumsal kapasiteyi nicelik ve nitelik bakımından geliştirmek.

(H5.1) Güvenli ve kaliteli bilişim hizmeti veren teknolojik altyapı kurulacaktır.

(H5.2) İnsan kaynakları kapasitesi, nitelikli ve idari personel istihdamı sağlanarak geliştirilecektir.

(H5.3) Altyapı ve fiziksel alanlar güçlendirilecektir.

Tablo 1: TOGÜ (2024 – 2028) Stratejik Planı Risk Evreni

KATEGORİ	İÇ/DIŞ RİSK	Sıra Nu.	STRATEJİK AMAÇLARA İLİŞKİN HEDEF RİSKLERİ	SORUMLU BİRİM
STRATEJİK RİSKLER	İÇ RİSK	1	Çift ana dal programlarına akademik birimlerin ve öğrencilerin ilgi göstermemesi (H1.1)	Akademik Birimler
		2	Üniversite içinde ve dışında uygulamalı derslerin yürütüleceği ortamların yetersizliği (H1.2)	
		3	Bazı programlarda öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması (H1.3)	
		4	Bilimsel yayın çıkarma geleneğinin birimlere yaygınlaştırılmaması (GZFT)	
		5	Akademisyen devrinin görece yüksek olması (GZFT)	
		6	Akademik birimlerin girişimcilik ve yenilikçilik temalı yeni dersler açmaktan kaçınmaları (H3.1)	
		7	Yabancı dilde program açma şartları (H1.4)	
		8	Uluslararası öğrencilerin dil yeterliliği (H1.4)	
		9	Kalite kültürünün yeterince yaygınlaşmamış olması (H1.1)	Kalite Koordinatörlüğü
		10	Hizmet veren sağlık ve destek personel sayısının yetersizliği (H4.1)	Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Dış Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
		11	Teknopark bünyesindeki fiziki alan yetersizliği (H3.3)	Teknoloji Transfer Ofisi
		12	Lisansüstü tez çalışması konularının belirlenmesi aşamasında özel sektör ihtiyaçlarının bilinmemesi (H3.4)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
		13	Değişim programlarına katılım isteğinin azlığı (H1.4)	Erasmus Koordinatörlüğü
		14	TOGÜSEM' in fiziki ve beşeri imkanlarının sınırlı olması (H4.5)	TOGÜSEM
		15	Uluslararası yapılacak protokollerin sınırlı kalması (H1.4)	Erasmus Koordinatörlüğü
		16	Personelin hizmet içi eğitime katılma konusunda isteksiz olması (H5.2)	Personel Daire Başkanlığı
	DIŞ RİSK	17	Meslek edindirme ve geliştirmeye yönelik çalışmalara talebin yetersiz olması (H4.5)	TOGÜSEM, KARMER
OPERASYONEL RİSKLER	İÇ RİSK	18	Bilimsel yayınların yayın süreçlerinin uzun olması (H2.2)	Akademik Birimler
		19	Bilimsel etkinlik düzenleme ve bu etkinliklere katılma konusunda akademik personelin motivasyonunun istenilen seviyede olmaması (H2.4)	
		20	İhtiyaç duyulan eğitim programlarına yönelik uzman kişilerin sayısının az olması ve yoğun iş programları (H1.3)	Eğiticilerin Eğitimi Koordinatörlüğü
		21	Bazı birimlerde öğretim elemanı eksikliği sebebiyle poliklinik ve girişim hizmetlerinin istenen düzeyde olmayışı (H4.1)	Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
		22	Girişimcilik ve yenilikçilik alanında danışmanlık yapabilecek akademisyenlerin yoğun ders yükleri (H3.2)	Teknoloji Transfer Ofisi
		23	Nitelikli bilişim teknolojileri personeli sayısının yetersiz olması (H5.1)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
		24	Sıfır Atık Biriminin personel eksikliği sebebiyle yeterince etkin çalışmaması (H4.4)	Sıfır Atık Yönetim Sistemi Birimi
	DIŞ RİSK	25	Tescile konu olan tarımsal ürün eldesinin uzun zaman alması (H4.2)	Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
FİNANSAL RİSKLER	İÇ RİSK	26	Mali kaynakların kısıtlılığı (H1.2)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
		27	Sıfır atık sistem kurulumu için gerekli olan bütçenin kısıtlılığı (H4.4)	
		28	Gerekli bütçe kaynaklarının sağlanamaması (H5.1)	
		29	Mali kaynaklardaki kısıtlılık sebebiyle cihaz ve malzeme temininde yaşanan güçlükler (H4.1)	
	30	Bilimsel etkinliklere ait maliyetlerin yüksek olması (H2.4)		
DIŞ RİSK	31	Projelerin ilgili yıl için yatırım programında öngörülen ödeneklerin eksik gönderilmesi (H5.3)	Yapı İşleri Daire Başkanlığı	
UYUM RİSKLERİ	İÇ RİSK	32	Mevzuattaki sık değişiklikler nedeniyle uygulamada yaşanan aksaklıklar (PESTLE)	Akademik ve İdari Birimler
		33	Mevcut mevzuat ve denetleme mekanizmalarının bağlayıcılığı nedeniyle bazı proje türlerine destek sağlanmasında problem yaşanması (H2.4)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İTİBAR RİSKLERİ	İÇ RİSK	34	Öğrencilerin lisansüstü eğitime ilgisinin azalması (H2.5)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
		35	Lisansüstü programların sayısının ülkemiz genelinde artmış olması (H2.5)	
		36	Lisansüstü eğitim - öğretim programlarının yetkinliğinin azalması (H2.5)	
TEKNOLOJİK RİSKLER	İÇ RİSK	37	Uygulama entegrasyonlarında yaşanabilecek teknolojik problemler bulunması (H5.1)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
		İÇ RİSK	38	Genç araştırmacıların yeterli proje deneyimine sahip olmaması (H2.3)
39	Disiplinler arası çalışma kültürünün yaygın olmaması (H2.3)			
40	Proje süreçlerindeki bürokratik süreçlerin karmaşık ve zaman alıcı olması (H2.3)			
DIŞ RİSK	41	Kurum dışı projelerin kabulünde rekabetin yoğun olması (H2.3)		

2.2. Risklerin Değerlendirilmesi

2.2.1 Risk Etki Kriterleri

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden *etki*, riskin gerçekleşmesi halinde idare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; *olasılık* ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder. Çok yüksek etkiye sahip bir riskin olasılığı düşük olabilirken, olasılığı çok yüksek olan bir riskin etkisi düşük olabilir. Örneğin; 4. derece deprem bölgesinde yerleşik bir idare için deprem sonucu zarar görme riskinin olasılığı düşük olmakla birlikte, riskin gerçekleşmesi durumunda o idarenin faaliyetleri üzerindeki etkisi çok yüksek seviyede olabilir. Bu nedenle, risk seviyelerinin belirlenmesinde etki ve olasılık faktörleri bir arada değerlendirilir. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.

Tablo 2: Risk Etki Seviyeleri

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

Tablo 3: Risk Etki Kriterleri

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	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)	Orta derecede yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklara devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	Kınama Düşük derecede yaptırım	İdarenin 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 derece yaptırımlar	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

Tablo 4: Olasılık Seviyeleri

OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	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 muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

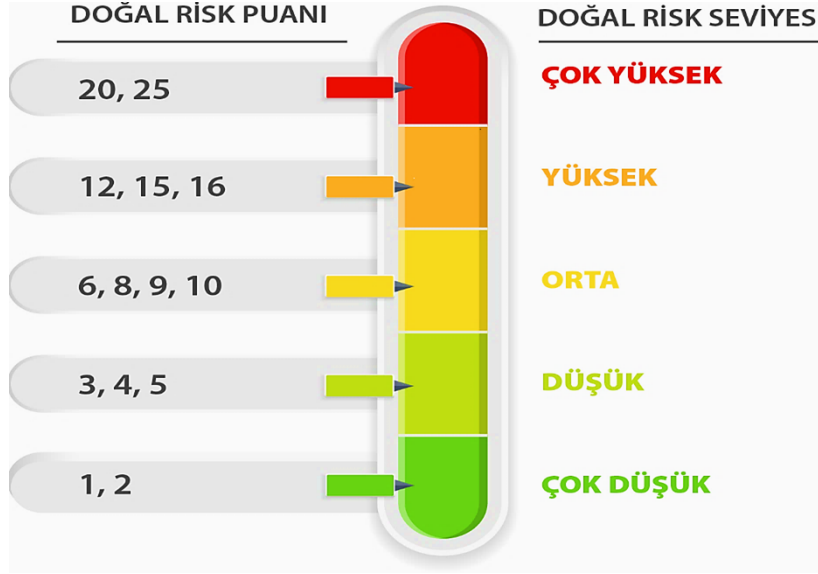
Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

Doğal risk seviyesi: İdare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık
---------------------	-----------------

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. Tablo 5’te risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Tablo 5: Doğal Risk Seviyeleri



2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi, **yüksek** ve **çok yüksek** olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, idarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar.

Öncü risk göstergeleriyle idare, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, idarenin riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını artırmasına yardımcı olur.

- Öncü risk göstergeleri artık risk seviyesi **yüksek** ve **çok yüksek** riskler için belirlenir.
- Artık risk seviyesi orta, düşük ve çok düşük seviyeli riskler için kurum tarafından öncü risk göstergesi belirlenebilir.
- Doğal risk seviyesi yüksek ve çok yüksek riskler için de öncü risk göstergelerinin belirlenmesi kurum inisiyatifindedir.

Öncü risk göstergelerine yönelik dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir.

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

- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmelidir. 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 edilmelidir. Her bir öncü risk göstergesi için raporlama periyodu tanımlanmalı, raporlama periyodu riskin önceliğine ve öncü risk göstergesinin niteliğine göre belirlenmelidir. İdare için öncelikli bir riske atanmış gösterge aylık raporlamalarla takip edilirken, daha az öncelikli bir risk göstergesi üç aylık raporlamalar ile takip edilebilir. Öncü risk göstergelerinin raporlaması, TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirtilen tarihlere uygun olarak yapılmalıdır.
- Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (nümerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmalıdır.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilmelidir.
- Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilmeli ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmalıdır.
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılabilir. Böylece idarenin hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilebilir.

Tablo 6: Öncü Risk Göstergesi Örneği

Hedef	İdarenin kalite standartlarına uyumunu artırmak
Riskler	İç tetkikçiler tarafından periyodik değerlendirmelerin gerçekleştirilmemesi nedeniyle kalite standartlarına uyumsuzlukların zamanında tespit edilmemesi ve ISO belgelerinin geçerliliklerini yitirmesi
Performans Hedefi	Kalite gerekliliklerini yerine getirerek var olan ISO sertifikalarının devamlılığını sağlamak
ÖRG	Denetimlerde açılan uygunsuzluk sayısı
ÖRG Hedefi	En fazla 3 alanda uygunsuzluk bulunması
ÖRG Raporlama Periyodu	3 aylık
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	Açılan uygunsuzlukların en fazla 3 ay içerisinde çözümlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması

2.3. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

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 İzleme*, *Yönetim İzlemesi* ile *Bağımsız İzleme ve İnceleme* olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir. Sürekli izleme, idarenin 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 eliyle gerçekleştirilir.

Birinci seviye - Sürekli izleme

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 idarenin öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem vermesi gerekir. **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 izlemesi

Üst yönetici idarede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler. **Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İKİYK, SGB ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.** Bu kapsamda oluşturulan İKİYK idarenin 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 ise *TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi*'ne göre takip edilir. Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından periyodik olarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlama yapılır. İdare Risk Koordinatörü (İRK) gerekli gördüğü veya Rektör'e danışması gerektiği durumlarda Rektör'e raporlama yapar.

Üçüncü seviye - Bağımsız izleme ve inceleme

Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri iç denetçiler tarafından yürütülür. İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının idarenin 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 artırmak için benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

Risklerin izlenmesi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işlerliği ve sürdürülebilirliği ile idarenin stratejileri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından önemli bir aşamadır. İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile idarenin 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 idarenin 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 faktörlerini ele almak yararlı olabilir.

- **Yeni Riskler:** Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede *Anlık Bildirim Formları* (Ek-4) kullanılarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) 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* (Ek-3) eklenir.
- **Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojiye, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilmeli, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilmeli, gerektiği durumlarda *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda* (Ek-3) yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilmelidir. Değişen riskler Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından en kısa sürede *Anlık Bildirim Formları* (Ek-4) kullanılarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirilmelidir. İlgili riskler, *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda* (Ek-3) yer alan “risk güncellik durumu” alanı üzerinden “değiştirdi” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında açıklanır.
- **Geçerliliğini Yitiren Riskler:** İdareyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirir. İdare Risk Koordinatörü (İRK) tarafından riskler değerlendirilerek *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda* (Ek-3) 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 TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi’nde belirlenen dönemlerde takip edilir. Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, *Risk*

Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-3) aracılığıyla İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlanır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen dönemlerde takip edilir.

- **Kabul Edilen Riskler:** Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler mutlaka İdare Risk Koordinatörü (İRK) tarafından belirlenen periyotlarla izlenir ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir.
- **Gerçekleşen Riskler:** Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin üst yöneticiye bildirim yapmalıdır. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınmalı ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından İdare Risk Koordinatörü (İRK) raporlanmalıdır. İzleme sonuçları *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3) üzerinde açıklama alanında yapılır.
- **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 mutlaka yer almalı, söz konusu riskler için öncü risk göstergeleri atanmalı ve bu göstergeler TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takviminde belirlenen periyotlarla takip edilmelidir.
- **Orta ve Düşük Seviyeli Riskler:** Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen dönemlerde *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun* (Ek-3) 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, TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen dönemlerde *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun* (Ek-3) gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir. Birim Risk Koordinatörü (BRK) gerekli gördüğü durumlarda öncü risk göstergesi tanımlar ve periyodik olarak takip edilir.
- **Etkisi Çok Yüksek Riskler:** Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun* (Ek-3) gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle güncellenir ve raporlanır. Risklerdeki değişikliklerin doğru olarak ve zamanında tespit edilmesi için tüm yönetici ve çalışanlar tarafından idare içindeki ve

idare dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

2.3.2. Risk Raporlama Kapsamı

- **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 idare performansına etkisi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin idare bünyesinde gelişimi kapsamında hazırlanan istatistiklere vb.) yer verilmelidir. İdarelerin 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 tabii 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 Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından *Anlık Bildirim Formu* (Ek-4) kullanılarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) bildirilmelidir. Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren tüm riskler ile ilgili güncellemeler *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna* (Ek-3) kaydedilmelidir.

- **Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması:** Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergelerin TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen aralıklarla üst yönetime raporlanması ve sürekli izlemeye tabi tutulmaları sağlanır. İdare Risk Koordinatörü (İRK) ise birimlerden gelen öncü risk gösterge sonuçlarını konsolide ederek üst yönetime raporlamalıdır. 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 yapılmalıdır. İlgili raporlama idareye özgü ayrı bir form veya *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3) üzerinden gerçekleştirilebilir.

Göstergelerde bir sapma olması durumunda riskin tanımı, olasılık ve etkisi, doğal ve artık risk seviyesi değerlendirilmeli ve gerekirse *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3) üzerinden güncelleme yapılmalıdır. Revizyon gerekliliğine İdare Risk Koordinatörü (İRK) ile Birim Risk Koordinatörü (BRK) birlikte karar vermeli ve güncelleme ilgili birim yöneticileri tarafından yapılmalıdır.

- **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* (Ek-3) içerisine kaydedilir. Tanımlanan tarihlere istinaden ilave risk yönetimi faaliyetleri birim yöneticileri tarafından takip edilmeli ve sonuçları TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen dönemlerde SGB'ye raporlanmalıdır.

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 verilmelidir.

Belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulama durumları aşağıdaki şekilde sınıflandırılır. İlave risk yönetimi faaliyeti durumu, *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3) içerisinde ilgili birim yöneticileri tarafından seçilerek açıklamaları ile TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takviminde belirlenen periyotlarla SGB'ye raporlanır.

Tablo 7: İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Durumu	Açıklama
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirildi.	Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamı uygulamaya alınmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gelişme 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.

- **Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi:** *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3), SGB'nin ilgili birimleri bilgilendirmesi ve birimlerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi ile TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen periyotlarda gözden geçirilir. Gözden geçirme sonucunda gerekli güncellemeler yapılır ve *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu* (Ek-3) aracılığıyla İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna (İKİYK) sunulur.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-3) gözden geçirilmesi ve güncellenmesi çalışması sırasında idarenin risk kütüğündeki tüm riskler gözden geçirilerek güncel durumları değerlendirilir ve form içerisinde gerekli düzenlemeler yapılır. Yapılan düzenlemeler İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna (İKİYK) **Risk Yönetimi Takip Raporu** ile sunulur. Risk Yönetimi Takip Raporu'nda yer alması gereken asgari hususlar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek riskler ve bu risklere yönelik gerçekleştirilen ilave risk yönetimi faaliyetleri
2. Gerçekleşen riskler ve bunlara uygulanan yönetim faaliyetleri
3. Öncü risk göstergelerinin sonuçları, göstergelerden sapmalar ve sapma nedenleri
4. Kurumsal risk yönetimi uygulamaları sırasında tespit edilen iyileştirme noktaları ve öğrenilen iyi uygulamalar (öğrenilen dersler)

Öğrenilen derslerin raporlanması: Risk yönetimi yapısının sürekli olarak iyileştirilebilmesi için edinilen tecrübeler, raporlamalarla desteklenmeli, idarenin yeni bir riskle karşılaşması ve bununla başa çıkmak için etkili bir risk yönetimi faaliyeti sağlaması halinde, edinilen tecrübeler söz konusu riskle karşı karşıya kalabilecek diğer yönetici ve çalışanlara aktarılmalıdır.

5. Ölçülebilmesi durumunda riskleri yönetmek için katlanılan maliyetler

Risk maliyetlerinin raporlanması: Kurumsal risk yönetimi süreci içerisinde var olan risklerin etki veya olasılığını azaltmak adına ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanabilmektedir. İlave risk yönetimi faaliyetleri için bütçeden kaynak ayrılması gerekebilir. Bütçelenen ve gerçekleşen tutarların raporlanmasında yarar bulunmaktadır. Örneğin, bir ilave risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesi için sistem üzerinde yazılım geliştirilmesi gerekebilir.

6. Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri

7. Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyesine indirilen riskler, bu risklere dair mevcut yönetim faaliyetlerinde bir değişiklik olup olmadığı, değişiklik olmuş ise bu değişikliklerin risk seviyeleri üzerindeki etkisi
8. Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri
9. Riske yönelik alınacak karar olarak “kabul et” kararı verilen riskler

Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu, birimlerden gelen bilgilere istinaden SGB tarafından konsolide edilir, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) tarafından değerlendirilir ve onaylanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Rol ve Sorumluluklar

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 Biriminden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik RSB’de belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi’nin onaylanmasından,

- Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işleme için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere Rektör'e sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare 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 Rektör'e sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare 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 istahlarının değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,

- 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 Rektör tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından Rektör'e bildirilmesinden ve Rektör'ün değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

- 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 İKİYK ve Rektör'e sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında Rektör tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin Rektör'e bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için Rektör'ü bilgilendirmekten sorumludur.

Birim Risk Koordinatörü (BRK)

- 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 TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nde belirlenen periyotlarla gözden geçirilmesinden 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 Koordinatörü (ARK)

- 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 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'ya bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlanmasından,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

Strateji Geliştirme Birimi

- Strateji geliştirme birimleri idarenin risk yönetimi süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir. İdarenin risk yönetimi çalışmalarını koordine eder. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemlerde İKİYYK'ya raporlar. İKİYYK'nın ve İRK'nın sekreteryaya hizmetlerini yürütür.
- 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 idarenin 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 İKİYYK'ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYYK'ya sunulmasından sorumludur.

İç Denetim Birimi

İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak idarenin 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?

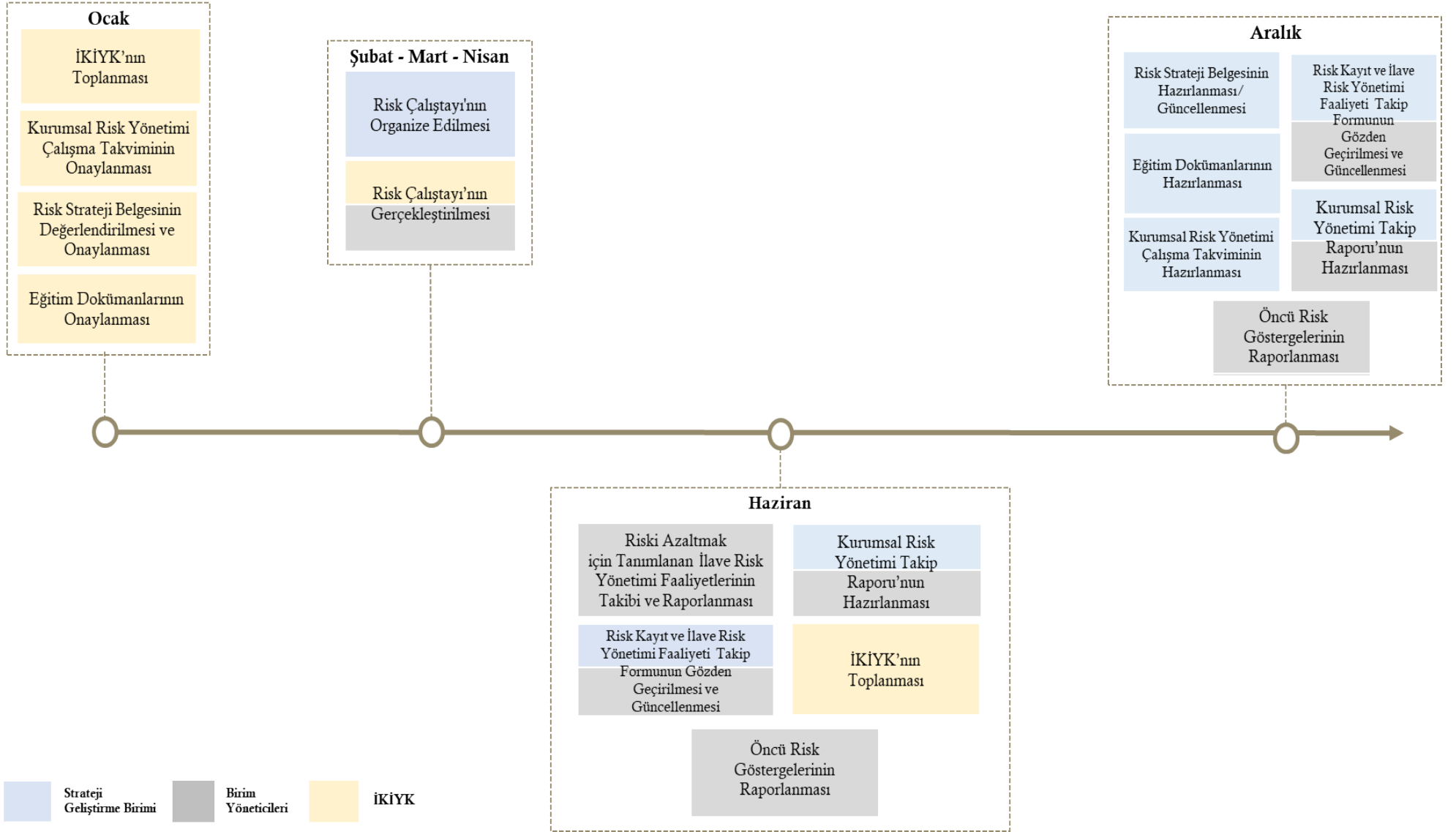
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği

Üniversitemiz (2024 – 2028) Stratejik Planı Risk Evreninde tespit edilmiş risklere muhatap akademik ve idari birim ile koordinatörlük yönetici ve personeline (Şubat – Mart – Nisan) döneminde aşağıda listelenmiş bilgilendirme sunumlarının yapılması planlanmıştır.

- 1. İç Kontrol Bilgilendirme Sunumu:** İç kontrolün, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na göre tanımı, amaçları ve yıllar itibariyle mevzuattaki gelişimine değinilecektir. İç kontrol bileşenleri hakkında bilgi verilecektir.
- 2. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Bilgilendirme Sunumu:** Hazine ve Maliye Bakanlığının 4 Nisan 2024 tarihli ve 3036727 sayılı onayı ile yürürlüğe konulan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'nin içeriği ve uygulaması hakkında detaylı bilgi verilecektir.
- 3. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi (Formların Doldurulması) Sunumu:** Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ekinde yer alan ve risk yönetimi sürecinde ilgililer tarafından kullanılacak olan standart form ve belgelere ilişkin bilgi verilecektir.

4.2. TOGÜ Risk Yönetimi Çalışma Takvimi



EKLER

[Ek – 1: Bireysel Risk Belirleme Formu](#)

[Ek – 2: Bireysel Risk Değerlendirme Formu](#)

[Ek – 3: Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Takip Formu](#)

[Ek – 4: Anlık Bildirim Formları](#)