



ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ



KASIM 2024

İÇERİK

| | |
|--------------------------------------------|----|
| 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 | 2 |
| 2.1.2. Risk İştahının Belirlenmesi | 4 |
| 2.2 Risklerin Değerlendirilmesi | 5 |
| 2.2.1 Risk Etki Kriterleri | 5 |
| 2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG) | 8 |
| 2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması | 10 |
| 2.3.1 Risk İzleme Kapsamı | 10 |
| 2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı | 14 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 19 |
| 3.1 Rol ve Sorumluluklar | 19 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM | 25 |
| 4.1 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi | 25 |
| EKLER | 27 |

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1.Amaç

Bu belgenin amacı, Üniversitemizin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve aktif risk yönetimi sağlayacak sistemli bir yaklaşım geliştirerek risk ile mücadele etmede Üniversite personeline gerekli desteği vererek Üniversite içindeki tüm yönetim kademelerinin katılımını temin edecek bir sistem oluşturmaktır.

1.2.Kapsam

Bu belge, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi tarafından risklerin yönetimi ile ilgili yürütülen tüm faaliyetleri kapsar.

1.3. Öncelikli Risk Alanları

Üniversitemizin kurumsal risk yönetimi yaklaşımını içeren Risk Strateji Belgesi, asgari olarak aşağıdaki başlıklar çerçevesinde, idarenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak ve bu Rehber ile uyumlu olacak şekilde Strateji Geliştirme Birimi tarafından birimlerden gelen görüş ve öneriler doğrultusunda hazırlanır. 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

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtildiği üzere, stratejik planlama sürecinde öncelikle durum analizi gerçekleştirilir.

Durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT analizi gibi çeşitli analizler gerçekleştirilir. Kuruluş içi analiz kapsamında, insan kaynaklarının yetkinliği, idare kültürü, teknolojik altyapı, fiziki kaynaklar ve mali kaynaklar değerlendirilir. PESTLE analizi kapsamında, idareye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler belirlenir.

GZFT analizi kapsamında, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsat ve tehditler tespit edilir. Güçlü yönlerin ve fırsatların belirlenmesi idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını desteklerken; zayıf yönlerin ve tehditlerin belirlenmesi hem amaç ve hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olup olmadığının değerlendirilmesini sağlar hem de seçilen stratejik amaç ve hedeflere ulaşma konusunda makul güvence verecek önlemlerin alınmasına ve uygulanmasına yardım eder. 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

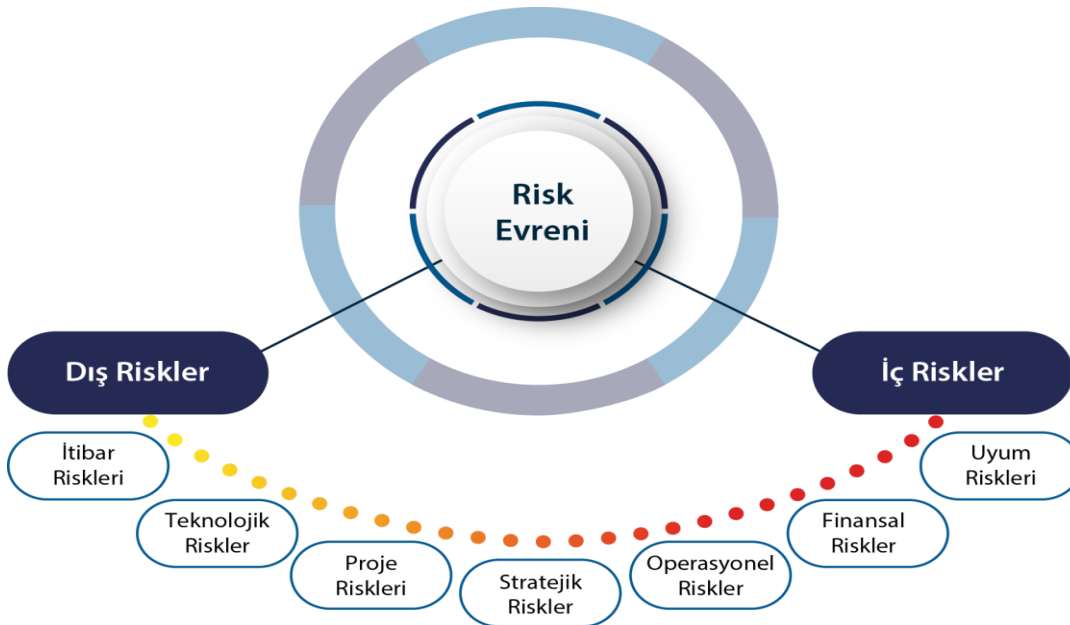
Risk evreni Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'nde "Dış Riskler ve İç Riskler" olarak sınıflandırılmaktadır. Risklere yönelik alt kategoriler kurumların faaliyetlerine ve odak alanlarına göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden alt kategoriler işbu belge içerisinde tanımlanmaktadır.

❖ Dış Riskler

Dış riskler: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle üniversite yerleşkelerinin zarar görmesi ve bunun neticesinde üniversiteye ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşamaması, üniversite 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

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





T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| KATEGORİ | AÇIKLAMA | ÖRNEK |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRATEJİK RİSKLER | Üniversitenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir. | Üniversite 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 buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| OPERASYONEL RİSKLER | Üniversitenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. | - Yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle aksaklıkları yaşanması ve vatandaşa sağlık hizmeti sunulmaması, - Üniversitenin ilgili birimlerinden talep edilen finansal verilerin doğru şekilde ve zamanında alınmaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| FİNANSAL RİSKLER | Üniversitenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. | - Üniversitenin cari ve yatırım bütçelerinin yeterli analizler gerçekleştirilmeden yapılması sonucu kaynakların etkin kullanılamaması, - Üniversite bütçesinin etkin takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| UYUM RİSKLERİ | Üniversitenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. | - Veri güvenliğine yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulmaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda üniversitenin cezai yaptırımımız kalması, - Yüksek lisans ve doktora tezi onay sürecinde mevzuatla uyumlu olacak şekilde kontrollerin yapılmaması sonucu uygun olmayan tezlerin onaylanması buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| İTİBAR RİSKLERİ | Üniversiteye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir. | - Üniversitenin akreditasyon sürecinin olumsuz sonuçlanması, akademik programların kalitesinin sorgulanması sonucu, hem öğrenci kayıtlarının hem de üniversitenin kamuoyundaki imajının olumsuz etkilenecek potansiyel öğrencilerin ve araştırmacıların üniversiteyi daha az tercih etmesi, - Akademik takvimine uyulmaması sonucu öğrencilerin alması gereken dersleri alamaması, eğitim kalitesinin düşmesi ve nitelikli öğrenci yetiştirilememesi buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| TEKNOLOJİK RİSKLER | Teknolojik gelişmeler ve Üniversitenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir. | Üniversite tarafından gerçekleştirilen bilgi teknolojileri altyapı yatırımının etkin kullanılamaması sebebi ile beklenen maliyet düşüşünü yaratmaması ve bunun sonucu kaynakların etkin kullanılamaması buna bir örnek teşkil etmektedir. |
| PROJE RİSKLERİ | Üniversitenin 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 buna bir örnek teşkil etmektedir. |

Tablo 1. Örnek Risk Kategorileri



İdarenin Risk Strateji Belgesi'nde risk evreninin belirlenmesindeki amaç, idarenin odaklanacağı alanların tespit edilmesi, potansiyel risk kaynaklarının gözden kaçırılmaması ve risklerin nasıl takip edileceğinin belirlenmesinin sağlanmasıdır.

Risk evreni her yıl en az bir kez gözden geçirilerek Risk Strateji Belgesi'nde belgelendirilir. Belirlenen bu kategoriler yıl içerisinde gerçekleştirilecek olan çalıştaylarda kullanılır. Çalıştaylar sırasında tanımlanan risklerin hangi kategoride değerlendirileceğine karar verilerek Bireysel Risk Belirleme Formu (Ek-5) ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na (Ek-12) kaydedilir.

2.1.2. Risk İştahının Belirlenmesi

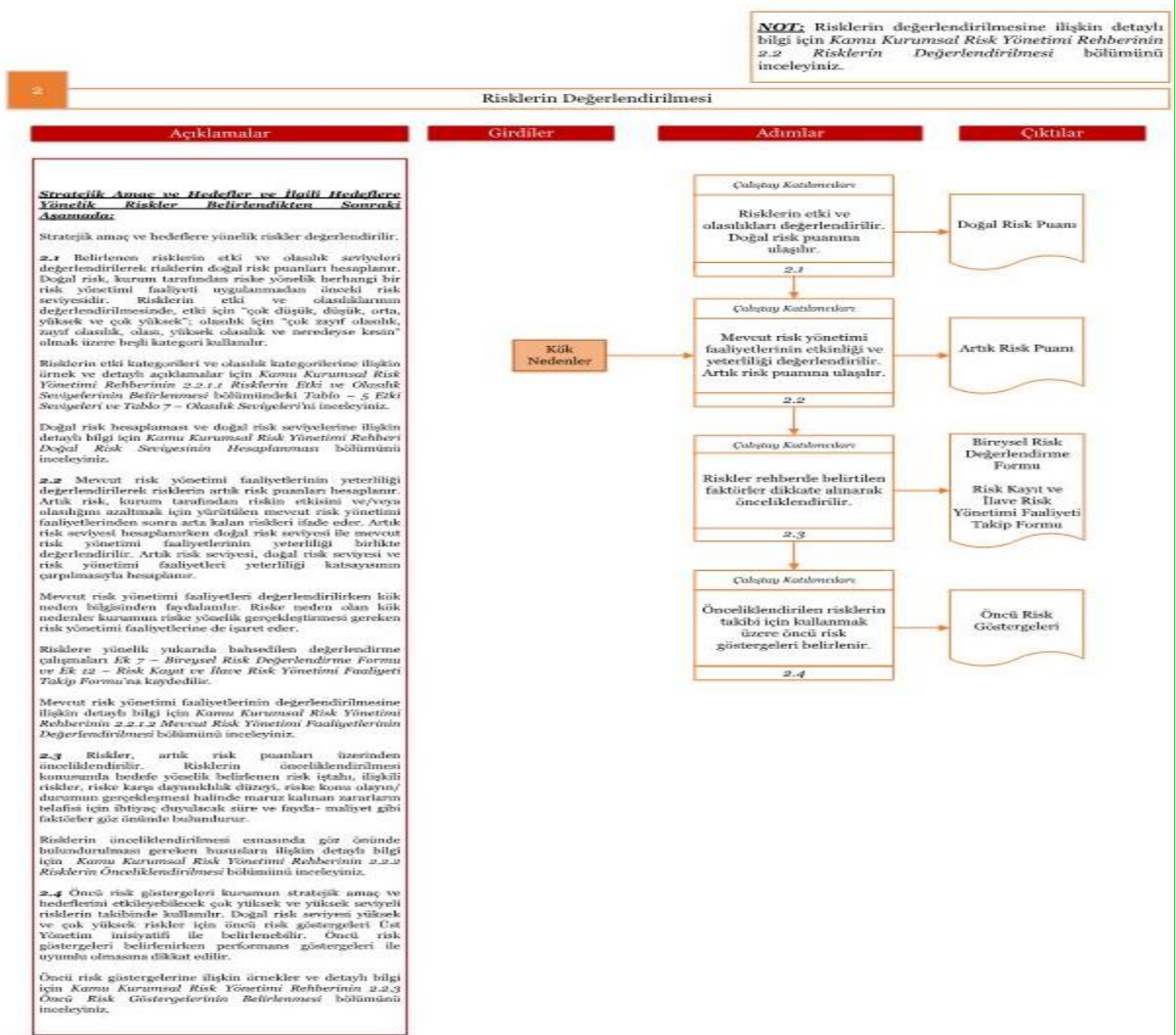
Risk iştahı (risk alma istekliliği), idarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenir.

| DERECE | RİSK İŞTAH SEVİYESİ | HEDEF | RİSK VE RİSK İŞTAHI |
|--------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Yüksek | Eğitim hizmetinin zorunlu olmasına bağlı olarak her çocuğa her koşulda eğitim hizmeti verilmesi | Her öğrenciye gereken ihtimamın gösterilememesi (riski) pahasına her öğrenciye her koşulda (mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) ya da ilave bir kaynak maliyetine katlanmaksızın) eğitim hizmeti verilmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede |
| 2 | Orta | Kurumsal kapasiteyi artırmak için personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması | Mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) personelin eğitim ihtiyacının tam olarak karşılanamaması pahasına (yine personel yetkinliğinin mümkün olduğu ölçüde artırılması için) eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede |
| 1 | Düşük | Gıda güvenilirliğinin sağlanması | Piyasada halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması Kabul edilemez nitelikteki bu risk için mevcut ve ilave kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yolun denenmesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede |

Tablo 2. 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.



Resim 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 3).

| 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 duraklamasına 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. Etki Seviyeleri

| 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, hizmet sağlanmasında gecikmelerin 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 derece 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 aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az) | Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı | Kınama Düşük derece 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 yaptırım | İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi |

Tablo 4. Etki Kriterleri

| 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 |

Tablo 5. Olasılık Seviyeleri

2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri

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, üniversitenin 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 üniversite, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, idarenin riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını arttırmasına 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. Bir öncü risk göstergesi yıllık periyotta takip edilebilir.
- 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.

|  <p>T.C. ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ Risk Eylem Planı Çalışmaları</p> | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hedef | İdarenin Kalite Standartlarına Uyumunu Artırmak |
| Riskler | İç tetkikçiler tarafından periyodik değerlendirmelerin gerçekleştirilmemesi nedeniyle kalite standartlarına uyumsuzlukların zamanında tespit edilememesi 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 | Yıllık |
| ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet | Açılan uygunsuzlukların en fazla 1 yıl içerisinde çözümlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması |

Tablo 6. Öncü Risk Göstergesi Örneği

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 (Resim 3).

Sürekli izleme, üniversitenin 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

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



Resim 3. Risk İzleme Seviyeleri

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 SGB'ye 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

- Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için üst yönetim tarafından sürecin sahiplenilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimine ilişkin uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin üst yönetim tarafından gözetimi idareye üç önemli yarar sağlamaktadır:
 - Risk kültürünü yaygınlaştırır.
 - Olası hataların veya yanlış değerlendirmelerin zamanında düzeltilmesini sağlar.
 - Kurumsal risk yönetimi konusunda yeterliliği sağlayarak güven inşa eder.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. 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, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline 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 idareye 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 izleme ve inceleme

- Üçüncü seviye olan 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 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 üniversitenin, 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 üniversitenin 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: Üniversitenin 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 üniversitenin 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 üniversitenin faaliyetlerine yansiyabilir, üniversitenin yükümlülüklerini artırabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. Kamu idarelerinin öncelikli risklerinden biri haline gelen bilgi güvenliği riski buna örnek olarak verilebilir. Üniversite 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. Üniversite 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: Üniversiteyi 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 üniversitenin 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 üniversite 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 üniversite içindeki ve üniversite dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

2.3.2. 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 üniversitenin 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, üniversitenin 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 anlaşılmalıdır.

- 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 üniversite içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.
- Dış Raporlama: Dış raporlama ile dış paydaş beklentilerini karşılayacak raporlamalar belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları dış paydaş beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir. Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. İhtiyaçlar doğrultusunda sayı ve sıklıkta raporlamalar yapılabilir. Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. Üniversite, ihtiyaçları doğrultusunda raporlama sayı ve sıklığını artırabilir (Tablo 7).

| RAPOR/ DOKÜMAN | RAPORLAMA TÜRÜ | İZLEME SEVİYESİ | RAPORLAMA SIKLIĞI | RAPORU HAZIRLAYAN | RAPO RUN SUNUL DUĞ U 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 | 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 | Birim Yöneticileri | İKİYK |
| Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu | İç Raporlama | İkinci Seviye | Yıllık | 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 | Yıllık | Birim Yöneticileri | İKİYK |

Tablo 7. 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 karşılaşabilecek 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 üniversite performansına etkisi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin üniversite

bünyesinde gelişimi kapsamında hazırlanan istatistiklere, vb.) yer verilir. Üniversitenin 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 üniversiteye 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 8).

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 8. İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Rol ve Sorumluluklar

Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Birimler, Alt birimler, Birim Risk Koordinatörleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

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

Üst Yöneticinin (Rektörün) Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

5018 sayılı Kanun çerçevesinde, üniversitenin 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 üniversite içinde uygulanmasından sorumludur.

Rektörün Görev ve Sorumlulukları

- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanması,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesi,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanması,
- Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanması,
- İdare Risk Koordinatörü ve İKİYYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesi,
- 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 değerlendirilmesi,

- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanması,
- Risk yönetimi takviminin onaylanması,
- Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanması,
- Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanması,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesi,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanması,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesi,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesi, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesi, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve onaylanması

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

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 (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu) sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. Kurulun görevleri şunlardır:

- Risk Strateji Belgesini oluşturarak değerlendirilmek üzere üst yöneticinin onayına sunar.
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirler, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunar ve Risk Strateji Belgesine aktarır
- Kurumsal risk yönetimi takvimini oluşturur, üst yöneticinin onayına sunar, ilgililere duyurur ve takvimde belirlenen çalışmaları gerçekleştirir,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarını tespit eder, eğitim içeriklerini ve katılımcılarını belirler ve üst yöneticiye sunar,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik eder,
- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik eder,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarını değerlendirir,
- Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen riskleri gözden geçirir ve nihai hale getirir,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır,

- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanları değerlendirir,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararları belirler, belirlenen kararları gözden geçirir ve nihai hale getirir,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken riskleri İdare Risk Koordinatörü tarafından üst yöneticiye bildirir ve üst yönetici değerlendirmelerini çalışmalara dâhil eder.

İdare Risk Koordinatörü (İRK)

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

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

İdare Risk Koordinatörün görevleri şunlardır:

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımını etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunur.
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İKİYYK ve üst yöneticiye sunar,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken riskleri üst yöneticiye bildirir,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirir.

Birim Risk Koordinatörü

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 Koordinatörünün görevleri şunlardır:

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirler ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya bildirir,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir (aylık, 3 aylık gibi) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlar,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izler,

mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya raporlar,

- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ya sunar,
- Kurumsal Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

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 Koordinatörünün görevleri şunlardır;

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

Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlar,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlar,
- Riskleri sürekli olarak izler, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ya bilgi verir,
- İzleme sonuçlarını belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlar,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunu (Ek-12) günceller ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nu hazırlar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)

Strateji geliştirme birimi üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir. Üniversitenin 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.

Başkanlığın görevleri şunlardır:

- Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine eder,
- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarını, riske yönelik alınacak kararları ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgileri konsolide eder,
- Birimlerde iç kontrol çalışmaları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini koordine eder ve teknik destek sağlar,
- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki riskleri stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirir,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-12) gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide eder ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun RSB’de belirlenen periyotlarla İKİYK’ya sunar,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide eder ve İKİYK’ya sunar.
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine eder,
- Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirleyerek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar,
- İKİYK’nin ve İRK’nin sekretarya hizmetlerini yürütür.

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 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 Biriminin görevleri şunlardır:

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

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

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.

Üniversite çalışanları;

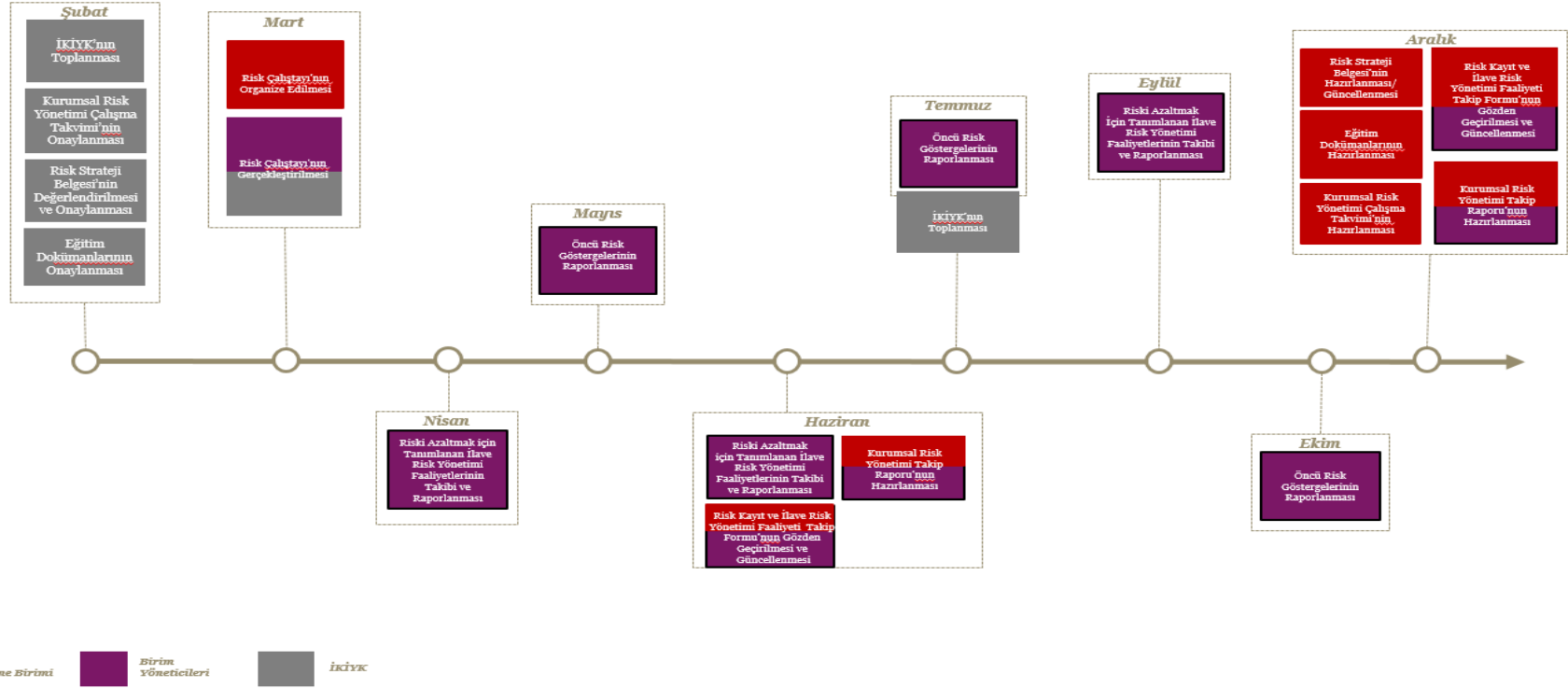
- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmak,
- Görev alanındaki riskleri, belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetmek,
- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Birimi tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi ve İKİYYK tarafından onaylanır. Takvim işbu belge ekinde muhafaza edilir (Resim 4).

ASBÜ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TAKVİMİ



Resim 4. ASBÜ Kurumsal Risk Yönetim Takvimi

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



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Derece | Etki Seviyesi | Açıklama |
|--------|---------------|----------|
| 5 | Çok Yüksek | |
| 4 | Yüksek | |
| 3 | Orta | |
| 2 | Düşük | |
| 1 | Çok Düşük | |

Tablo 1. Etki Seviyeleri Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Derece | Finansal Etki | Oparasyonel Etki | İtibar Etkisi | Uyum Etkisi | Stratejik Etki |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|-------------|----------------|
| 5 | Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar | | | | |
| 4 | Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar | | | | |
| 3 | Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar | | | | |
| 2 | Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar | | | | |
| 1 | Çok düşük düzeyde ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar | | | | |

Tablo 2. Etki Kriterleri Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Olasılık Puanı | Olasılık Seviyesi | Açıklama |
|----------------|--------------------|----------|
| 5 | Neredeyse Kesin | |
| 4 | Yüksek Olasılık | |
| 3 | Olası | |
| 2 | Zayıf Olasılık | |
| 1 | Çok Zayıf Olasılık | |

Tablo 3. Olasılık Seviyeleri Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Hedef | İdarenin Kalite Standartlarına Uyumunu Artırmak |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Riskler | |
| Performans Hedefi | |
| ÖRG | |
| ÖRG Hedefi | |
| ÖRG Raporlama Periyodu | |
| ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet | |

Tablo 4. Öncü Risk Göstergesi (ÖRG) Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Stratejik Hedef | Risk | İlave Risk Yönetimi Faaliyeti |
|-----------------|------|-------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Tablo 7. Riski Azaltmak İçin Örnek İlave Risk Yönetimi Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Derece | Risk İştah Seviyesi | Hedef | Risk ve Risk İştahı |
|--------|---------------------|-------|---------------------|
| 3 | Yüksek | | |
| 2 | Orta | | |
| 1 | Düşük | | |

Tablo 8. Risk İştah Seviyeleri Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| | |
|-----------------|--|
| Amaç | |
| Hedef | |
| Riskler | |
| Risk İştahı | |
| Risk Kapasitesi | |

Tablo 9. Hedef Kartı (Risk İştahı)



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği | Yeterlilik Katsayısı | Açıklama |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------|
| Yeterli | 0,1 | |
| Kısmen Yeterli | 0,4 | |
| Zayıf | 0,8 | |
| Yeterli Değil | 1 | |

Tablo 10. Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Yeterliliği Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Artık Risk Seviyesi | Artık Risk Puanı | Açıklama |
|---------------------|------------------|----------|
| Çok Yüksek | 20<Risk Puanı<25 | |
| Yüksek | 12<Risk Puanı<20 | |
| Orta | 20<Risk Puanı<27 | |
| Düşük | 6<Risk Puanı<12 | |
| Çok Düşük | Risk Puanı<3 | |

Tablo 11. Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| | Belirlenen Riskler | Örnek Artık Seviyesi |
|--------|--------------------|----------------------|
| Risk 1 | | Çok Yüksek |
| Risk 2 | | Orta |
| Risk 3 | | Düşük |

Tablo 12. Risk Göstergelerinin Belirlenmesi Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Hedef | | | |
|------------------------|------------|-----------|-------|
| Artık Risk Seviyesi | Çok Yüksek | Çok Düşük | Orta |
| Risk No | 1 | 2 | 3 |
| Riskler | | | |
| Alt Program Hedefi | | | |
| ÖRG | | | |
| ÖRG Hedefi | | | |
| ÖRG Raporlama Periyodu | 1 Yıl | 1 Yıl | 1 Yıl |
| ÖRG Faaliyeti | | | |

Tablo 13. Hedef Kartı (ÖRG) Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Risk İştahı | Artık Risk Seviyesi | Riske Yönelik Alınacak Örnek Kararlar |
|-------------|---------------------|---------------------------------------|
| Yüksek | 5 | |
| | 4 | |
| | 3 | |
| | 2 | |
| | 1 | |
| Orta | 5 | |
| | 4 | |
| | 3 | |
| | 2 | |
| | 1 | |
| Düşük | 5 | |
| | 4 | |
| | 3 | |
| | 2 | |
| | 1 | |

Tablo 14. Artık Risk Seviyeleri ve Risk İştahının Birlikte Değerlendirilmesi Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Risk | Artık Risk Seviyesi | Risk İştahı | Riske Yönelik Alınacak Karar |
|------|---------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1 | Çok Yüksek | Orta | Riski Yönet, ilave risk yönetim faaliyetleri gerçekleştir ve izle |
| 2 | Çok Düşük | Orta | Riski kabul et ve izle |
| 3 | Orta | Orta | Riski izle, gerekirse ilave risk yönetim faaliyetleri gerçekleştir |

Tablo 15. Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Rapor/Doküman | Raporlama Türü | İzleme Seviyesi | Raporlama Sıklığı | Raporu Hazırlayan | Raporun Sunulduğu Mercî |
|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

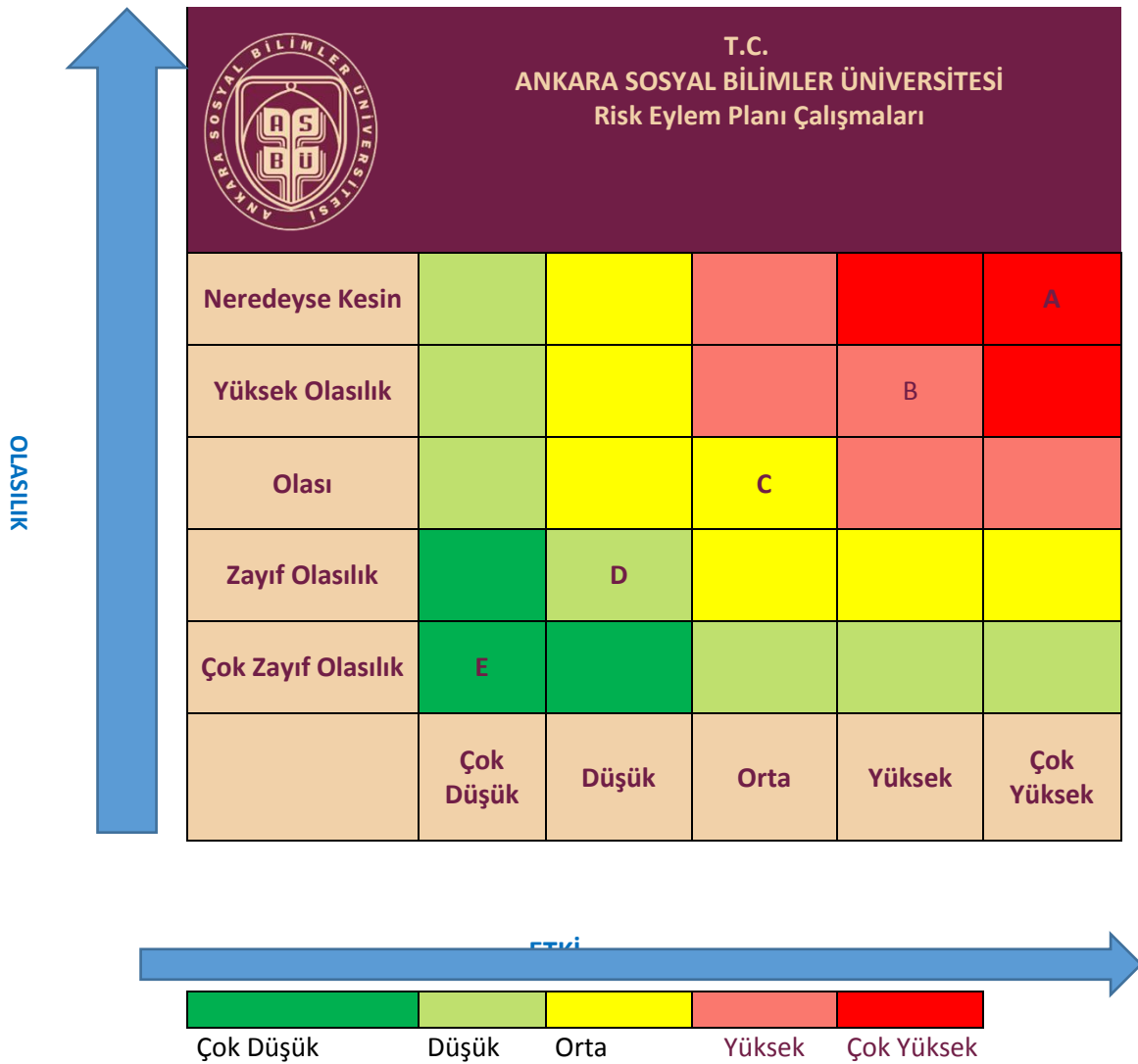
Tablo 16. Risk Raporlama Tablosu



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| İlave Risk Yönetim Faaliyetlerinin Durumu | Açıklama |
|-------------------------------------------------------|----------|
| İlave Risk Yönetim Faaliyetleri gerçekleştirildi | |
| İlave Risk Yönetim Faaliyetleri geliştirme aşamasında | |
| İlave Risk Yönetim Faaliyetleri planlandı | |
| İlave Risk Yönetim Faaliyetleri gerçekleştirilmedi | |
| | |
| | |

Tablo 17. İlave Risk Yönetim Faaliyetlerinin Durumu



Tablo 18. Risk Haritası



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
Risk Eylem Planı Çalışmaları

| Risk | Alt Kök Nedenler | İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri |
|------|------------------|----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Tablo 19. Risk, Ana ve Alt Kök Nedenler ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Tablosu

