



ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

RİSK ÇALIŞMALARI VE EYLEM PLANI

KILAVUZU



HAZİRAN, 2021

RİSK NEDİR ?

Üniversitenin günlük faaliyetleri ile stratejik «amaç» ve «hedeflerine» ulaşmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, olasılık ve etki ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

RİSKİN UNSURLARI

- 1) Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalidir.
- 2) Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucudur.
 - Risk Seviyesi: (Olasılık) X (Etki)

RİSK YÖNETİMİ

- Üniversitenin idari faaliyetleri ve çevresi içindeki potansiyel fırsatları ve olası tehlikeleri ortaya çıkaran kurum kültürü ve yapılanmanın yönetilmesidir.
- Amacı, yönetimin kurum için belirlenen hedeflere mümkün olduğunca ulaşmasını sağlamaktır. *Hedeflere ulaşamamak demek, Üniversitenin temel amaçlarını yerine getirememesi demektir.*
- Kurumun; istediği sonuçlara ulaşma güvenini artırır, tehditleri kabul edilebilir bir seviyede tutmasını ve fırsatları kullanarak bilinçli kararlar almasını sağlar.
- Bütün kurumda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Tüm kurumu ilgilendiren riskler dahil olmak üzere kurumun her seviye ve bölümünü kapsar.
- **Risklerin;**
 - Belirlenmesi** (Risklerin tespit edilmesi) ,
 - Değerlendirilmesi** (Risklerin türlerinin, olasılıklarının ve etkilerinin bulunması),
 - Analiz Edilmesi** (Risklerin öneminin kavranması ve gerekli adımların atılarak risklere cevap verilmesi),
 - Raporlanması** (Riskler için yapılan her türlü iş ve faaliyetin doküman haline getirilmesi),
 - İzlenmesi** (Risklerin takibi gerçekleştirilerek gerekli güncellemelerin yapılması).

RİSK DEĞERLENDİRMESİ

Risk değerlendirmesi, kurumun belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflere ulaşma yolunda karşılaşabileceği muhtemel riskleri nasıl tespit ve analiz edeceği ile belirleyeceği bu riskleri nasıl yöneteceği ve bunlara nasıl uygun cevaplar vereceği ile ilgilidir. Her kurum amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek içeriden veya dışarıdan kaynaklanan çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Kurumların bu risklere karşı hazırlıklı olmaları ve risk değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir.

İdareler kendilerine tahsis edilen kaynakları amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanırlar. Bu kaynakların kullanımı için alınan kararlar, yürütülen faaliyet, süreç ve projeler beraberinde riskleri de getirir. Risk değerlendirme, idarelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda karşılaşabileceği muhtemel riskleri nasıl tespit ve analiz edeceği ile belirleyeceği bu riskleri nasıl yöneteceği ve bunlara nasıl uygun yanıtlar vereceği risk değerlendirme kapsamındadır.

Risk değerlemenin ön koşulu kurumun amaç ve hedeflerinin açık, net ve tutarlı biçimde belirlenmiş olmasıdır. Riskler değerlendirilirken idarenin karşılaşacağı potansiyel olaylar ile birlikte idarenin kendine özgü durumu (rneğin kurumun büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklığı, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat, siyasi öncelikleri, kamuoyu ilgisi) da göz önünde bulundurulmalıdır. Risk değerlendirme, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi aşamalarını kapsar. Tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Bu sebeple, riskli alanların belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması iç kontrol sisteminin başarısı açısından önemli bir husus olarak görülmektedir. Risk Değerlendirmesi Bileşeni:

- Planlama ve Programlama
- Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

olmak üzere 2 başlık altında 9 genel şarttan oluşmaktadır.

RİSK DEğERLENDİRME STANDARTLARI

Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sreçidir.

Standart: 5. Planlama ve Programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.

5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyaını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.

5.3. İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.

5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.

5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.

5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.

6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.

6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.

ASBÜ

Risk Strateji Belgesi

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

MADDE 1 – 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.

Kapsam

MADDE 2 – Bu belge, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi tarafından risklerin yönetimi ile ilgili yürütülen tüm faaliyetleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasları, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – Bu belgede geçen;

- a) **Üniversite:** Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesini,
- b) **Üst Yönetici:** Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörünü,
- c) **Birim:** Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,
- d) **Birim Yöneticisi:** Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlerini; Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,
- e) **İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Rektör Yardımcıları, İdare Risk Koordinatörü, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Rektör tarafından görevlendirilen iki akademik üyenin katılımı ile en az 7 kişiden oluşan ve Rektör veya Rektörce uygun görülen Rektör Yardımcısının başkanlık ettiği kurulu,
- f) **İdare Risk Koordinatörü:** Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,
- g) **Birim Risk Koordinatörü:** Birim yöneticisi veya birim yöneticisi tarafından belirlenen birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan personel veya birim sorumlularını,
- h) **Risk Yönetim Ekibi (RYE):** Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürütmek üzere her birim tarafından görevlendirilecek en az 2 personelden oluşan ekibi,

- ğ) **Risk:** Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,
- i) **Doğal Risk:** Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,
- ı) **Kalıntı Risk:** Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,
- j) **Risk İştahı:** Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,
- k) **İç Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan riskleri,
- l) **Dış Risk:** Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen dışsal olaylar sonucunda oluşan riskleri,
- m) **Kontrol Faaliyeti:** Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını minimize etmeyi ve böylece Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemleri,
- n) **Risk Değerlendirme:** Tespit edilen risklerin seviyelerinin belirlenerek önceliklendirilmesini,
- o) **Etki:** Risklerin gerçekleşmesi halinde Üniversite üzerinde yaratacağı sonuçları,
- p) **Olasılık:** Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalini,
- ö) **Olay:** Amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşumları/durumları,
- q) **Risk Eylem Planı:** Belirlenen risklerin etki ve/veya olasılığını minimize etmeye yönelik olarak belirli bir zaman dilimi içerisinde uygulamaya alınması planlanan kontrol faaliyetlerini gösteren planı, **(TABLO-1)**
- r) **İzleme:** Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla devamlı olarak gözlemlene ve denetlemeyi,
- s) **Raporlama:** Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve risklere yönelik eylem planının başarıya ulaşmış olup olmadığını gösteren belgeyi,
- ş) **Risk Yönetimi:** Üniversitenin akademik ve idari faaliyetleri, çevresi içindeki potansiyel fırsatları ve olası tehlikeleri ortaya çıkaran kurum kültürü ve yapılanmanın yönetilmesini,
- t) **Risk Yönetim Süreci:** Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, kontrolü, izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasını, ifade eder

İlkeler

MADDE 5 – Üniversitemizin risk yönetimi ilkeleri şunlardır:

- Üniversitemiz stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek yetersiz sistem ve süreçler ile finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyulan kaynakları olumsuz etkileyebilecek hususlar ve yasal, siyasal, doğa olayları gibi her türlü faktör risk olarak değerlendirilir.
- Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- Risk yönetim süreci her kademedeki yönetici ve personel ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda en az bir defa düzenli olarak gerçekleştirirler.
- Çok yüksek ve yüksek seviyedeki kalıntı riskler bir yıllık periyodlar halinde değerlendirilir.
- Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
- Stratejik plan hazırlama süreci ile süreç ve risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.
- Risk yönetimi, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanları kapsayacak şekilde görevli olan herkesin sorumluluğundadır.
- Üniversitemiz, risklerini; risk-fırsat dengesini gözeterek tüm ana süreçler, süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.
- Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; stratejik planlama ve bütçeleme süreçlerine entegre edilir.
- Risk Yönetimi Süreci, Üniversitemizin İç Kontrol ve Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Rektör

MADDE 6– Rektörün görevleri şunlardır:

- Her beş yılda bir Üniversitemizin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.
- Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmaların oluşturulmasını sağlar.

- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe yönelik stratejik eylemler belirler.
- Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- Risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
- İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri doğrultusunda İdare Risk Koordinatörü tarafından hazırlanan risk iştahı ile politika ve prosedürleri değerlendirir ve onaylar.
- Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 7 – Kurulun görevleri şunlardır:

- Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
- Risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirir ve Rektöre sunar.
- Politika ve prosedürleri birimlere bildirir.
- İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan riskler içerisinde stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine alır.
- Risklerin Üniversitede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenlere yönelik politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- Kurul belirli aralıklarla toplanarak Üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Sayıştay Başkanlığı ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 8 – İdare Risk Koordinatörün görevleri şunlardır:

- Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri tespit eder ve bunları belirlenen politikalar ve prosedürler doğrultusunda koordine eder.
- Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- Dış paydaşlarla ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve risklerin ilgili dış paydaşlarla ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemleri alır.
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri doğrultusunda risk iştahını, politika ve prosedürleri belirler ve Rektörün onayına sunar.
- Stratejik risklerin belirlenmesini sağlar ve gerekli gördüğü konuları İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
- Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- Rektörün emirlerini, kurulun görüş, tavsiye ve kararlarını birimlere bildirir ve risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

- Risk yönetiminde hesap verebilirlik, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerine uygun hareket edilmesini sağlar.
- Dış ve iç denetim marifetiyle tespit edilen ve bildirilen risklere eylem planı hazırlamak üzere Birim Risk Koordinatörüne gönderir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)

MADDE 9 – Başkanlığın görevleri şunlardır:

- Kurulun ve koordinatörün sekreteryaya görevlerini yürütür.
- Üniversitenin risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İdare Risk Koordinatörüne, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Rektöre raporlar.
- Risk Yönetiminin etkin işlemlerini sağlamak üzere birimlere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- Risk yönetimine ilişkin Üniversitemizdeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 10 – Birim Risk Koordinatörünün görevleri şunlardır:

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve risklere yönelik açık alan bulunmayacak şekilde ele alınmasını sağlar.
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları Üniversite tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- Çalışanlar tarafından belirlenen riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirir ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkan risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- Üniversitemiz Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda birim çalışanlarına geri bildirim sağlar.
- Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Risk Yönetim Ekibi

Madde 11 – Risk Yönetim Ekibinin görevleri şunlardır:

- Ekip üyeleri, kendi birimlerindeki risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve gerekli desteği sağlar.
- İdare Risk Koordinatörünün yönlendirmesiyle birimlerden gelen risk raporlarını konsolide ederek risklerin önceliklendirilmesi işlemini yapar.
- Birim bazında belirlenen risklerin Üniversite düzeyinde raporlanmasını ve ilgili risk tablolarının hazırlanmasını sağlar.
- Konsolide edilen risk raporlarını İdare Risk Koordinatörüne sunar.

- Birimler tarafından tespit edilerek bildirilen yeni risklerin değerlendirilmesini yapar ve gerekli gördüğü takdirde, bunların raporlanarak İdare Risk Koordinatörünün onayı ile ilgili belgelere eklenmesini sağlar.
- İdare Risk Koordinatörünün belirleyeceği eğitim, çalıştay vb. faaliyetlere ilişkin hazırlık çalışmalarını yürütme çalışmalarında bulunmak kendi birimlerindeki ilgili personeli belirlemek ve Birim Risk Koordinatörünün onayına sunar.
- İdare Risk Koordinatörü tarafından sürece ilişkin verilecek diğer görevleri yerine getirir.

Çalışanlar

MADDE 12– Çalışanların görevleri şunlardır:

Çalışanların görevleri şunlardır:

- Üniversite risklerini belirlemek, yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- Görev alanındaki riskleri, Üniversite tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

İç Denetim Birimi

MADDE 13 – İç Denetim Biriminin görevleri şunlardır:

- Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Rektöre mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- İç denetim marifetiyle tespit edilen risklere ilişkin birimler tarafından eylem planı hazırlanmak üzere üst yönetici onayı ile gerekli koordinasyonu sağlamak için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir.
- Risk yönetimine ilişkin hazırlanan denetim raporlarını birimlere göndererek raporlarda yer alan hususlarla ilgili birimlerden eylem planları hazırlamalarını talep eder.
- Üniversitemizin risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde birimlere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Türleri, Risklerin Tespit Edilmesi ve Belirlenmesi

Risk türleri

MADDE 14 – Risk türleri Üniversite risk yönetimi modeli çerçevesinde aşağıdaki şekliyle sınıflandırılmıştır:

- **Stratejik Riskler:** Üniversitemizin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Stratejik riskler, aynı zamanda Üniversitemizin stratejik seçimlerini yürütme aşamasında aldığı stratejik kararlar dolayısıyla maruz kalabileceği riskleri de ifade eder. Yönetim ve organizasyon yapısına ilişkin riskler, örgütlenme riskleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

- **Operasyonel Riskler:** Üniversitenin iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesini etkileyebilecek, yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.
- **Finansal Riskler:** Üniversitenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.
- **Çevresel Riskler:** Yasal, siyasal, doğa olayları vb. kurum dışı etkenlerden oluşan riskler bu kapsamda değerlendirilir.

Risklerin tespit edilmesi

MADDE 15 – Risklerin tespit edilmesi; Üniversitenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

- a) Riskler, Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.
- b) Riskler tanımlanırken; risklerin çeşidi, kaynağı, sebebi, etkisi ve seviyesinin göz önünde bulundurulması gerekir.
- c) Risklerin doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için kapsayıcılığı yüksek, risk çeşitlerini içeren bir risk türleri tablosu kullanmak gerekmektedir. **(TABLO-5)**
- ç) Riskleri tespit ederken cevaplanması gereken önemli sorular şunlardır:
 - Ana hedefler nelerdir?
 - Kilit faaliyetler nelerdir?
 - Paydaşlar kimlerdir?
 - Risk kategorilerimiz nelerdir?
- d) Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.
- e) Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaç kullanılır.
- f) Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.
- g) Risk yönetiminde kullanılan formlar aşağıda yer almaktadır.
 - **Risk Kayıt Formu:** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır. **(TABLO-2)**
 - **Risk Oylama Formu:** Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır. **(TABLO-3)**
 - **Konsolide Risk Raporu:** İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır. **(TABLO-4)**

Risklerin değerlendirilmesi

MADDE 16 – Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir. Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilerek değerlendirilir.

- a) Risklere olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında puan verilir. Bu değerlerin birbirleriyle çarpımı sonucunda risk seviyesi ortaya konulur ve risk kayıt formuna kaydedilir.
- b) Etki ve olasılık değerlerinin çarpımı sonucunda bulunan ondalıklı değerlerden virgülden sonraki rakamı beş ve üzerinde olanlar yukarı tamamlanır.
- c) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder. Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.
- d) Etki ise bir olayın meydana gelmesi halinde, amaçlar, hedefler ve süreçler ile Üniversitemiz için yüksek hassasiyete sahip olan konular üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder. Etki açısından 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu, 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir.
- e) Riskler, belirlenen risk seviyesine göre en yüksek seviyeden başlamak üzere önceliklendirilir. Risklerin önceliklendirilmesinde kilit riskler ayrı bir bölümde gösterilir.
- f) Risklerin ölçülmesinde paydaşların riskleri etkileyebilecek faaliyetleri göz önünde bulundurulur.
- g) Hangi risklerin düşük, hangilerinin orta ve hangilerinin yüksek olacağı risk iştahına göre belirlenir ve risk haritasında gösterilir. Kilit risklerle doğrudan ilgili olan riskler, kilit risklere ilişkin belirlenen risk iştahına göre değerlendirilir.
- h) Risk iştahı, Kurulun değerlendirmeleri doğrultusunda İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenecek olup, Rektör onayı ile yürürlüğe girerek birimlere duyurulacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Risklere Cevap Verilmesi ve Risklerin Kontrol Yöntemleri

Risklere cevap verilmesi

MADDE 17 – Riskin etkisini ve olasılığını azaltmak üzere aşağıda belirtilen yöntemlerden biri kullanılır.

- a) Aşağıdaki şu durumlarda herhangi bir önlem alınmayarak riskler kabul edilir.
 - 1) Risk seviyesi, risk iştahı içinde ise,
 - 2) Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda,
 - 3) Yönetimin kontrolü dışında ise,
 - 4) Faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkması mümkün olmayan risklerde, faaliyetin sonlandırılması mümkün olmadığında.
- b) Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verilir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol faaliyetleri aracılığıyla uygulanır.
 - 1) Yönlendirici kontroller,
 - 2) Önleyici kontroller,
 - 3) Tespit edici kontroller,

- 4) Düzeltici kontroller.
- c) Üniversitemizin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya ekonomik ve sosyal analizler sonucunda Üniversitemiz tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetler, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilir veya yürütülmesinden vazgeçilir.
- ç) Riskin yönetilemeyecek kadar büyük olduğu ve faaliyetin hayati öneme sahip olmadığı durumlarda faaliyete son verilir.
1. Risklere ilişkin cevaplar belirlendikten sonra ilgisine göre Rektör, İdare/Birim Risk Koordinatörü veya birim amirleri tarafından her bir riske ilişkin risk sahibi belirlenir.
 2. Risk sahibi riskle ilgili bilgileri toplar, izlemeyi gerçekleştirir, riske verilen cevapları yönetir ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlar. Riskin sahibine riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetkiler verilir. Risk sahibi, aynı zamanda risk kayıtlarının güncellenmesini ve riskle ilgili raporlamayı yapan kişidir.
 3. Risklere cevap verilmesinde ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır.
 4. Risklere verilecek cevaplar belirlenirken risklerin ortaya çıkardığı fırsatlar göz önünde bulundurulur.
 5. Gerekli görülen hallerde İdare/Birim Risk Koordinatörü tarafından risklere ilişkin eylem planları oluşturulur.

Risklerin Kontrol Yöntemleri

MADDE 18 – Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

- a) Kontroller, Üniversitenin her türlü plan ve programı ile mali ve mali olmayan tüm iş ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle Üniversitenin her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- b) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.
- c) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.
- ç) Kontroller; kontrolün işlevi, önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Her bir kontrol **TABLO-5**'te yer alan kriterler doğrultusunda sınıflandırılarak kayıt edilir.
- d) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.
- e) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde yeniden uygulamaya alınması sağlanır.
- f) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi, süreç; organizasyon yapısında

bir değişikliği gerektirmesi, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.

- g) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.
- ğ) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.
- h) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

Risk Matrisleri

MADDE 19 – Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı **TABLO-6**'da örneği yer alan tablolardır.

- a) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.
- b) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.
- c) Risk Matrislerinde yüksekte düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; kırmızı, sarı, yeşil olmak üzere 3 renk kullanılır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İzleme ve Raporlama Süreci

İzleme ve Raporlama Süreci

MADDE 20 – Üniversite risk izleme ve raporlama süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektöre kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

MADDE 21 – Üniversite Risk Yönetimi Süreci, bu belgede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk Yönetimi sürecine ilişkin olarak yapılacak yıllık izleme ve değerlendirmeler **TABLO-7**'deki tabloya göre düzenlenecektir.

MADDE 22 – Üniversite Risk Yönetimi Politikası gereğince risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, düzenli raporlamaların yanı sıra, sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür,

- a) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri, kontrol zaafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- b) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Yöneticisine ve Risk Yönetimi Ekibine iletir.
- c) Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Risk Yönetimi Ekibi ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol

yöntemine karar vererek onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sorumlusuna iletilir ve süreç sorumlusu tarafından onaylanır.

- d) Kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı raporlanarak İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilir.
- e) Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

ALTINCI BÖLÜM

Diğer Hususlar

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 23 – Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

Yürürlük

MADDE 24 – Bu belge Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü tarafından kabulü tarihinden itibaren Üniversitenin web sayfasında yayımlanarak yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – Bu belge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

TABLO-1**RİSK YÖNETİM SÜRECİ**

Süreç Adımları	Tarih	Sorumlu Birim	Koordine - İşbirliği Yapılacak Birim
Risk Strateji Belgesinin Hazırlanması		SGDB-İKİYK	TÜM BİRİMLER
Risk Yönetim Ekibinin Oluşturulması		TÜM BİRİMLER	SGDB
İzleme ve Yönlendirme Kurulu Üyelerine Bilgilendirme Sunumu Yapılması		SGDB	TÜM BİRİMLER
Risk Yönetim Ekibine Eğitim Verilmesi		SGDB	TÜM BİRİMLER
Risklerin Belirlenmesi		RYE-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi		RYE-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi		RYE-TÜM BİRİMLER-İKİYK	SGDB
Tespit Edilen Tüm Risklerin Konsolide Edilmesi		RYE-SGDB	TÜM BİRİMLER
Belirlenen Risklere Yönelik Eylem Planının Oluşturulması		RYE-İKİYK-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risk Eylem Planının Rektör Tarafından Onaylanarak Uygulamaya Konulması		RYE-İKİYK-TÜM BİRİMLER	SGDB
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması		RYE-TÜM BİRİMLER-İKİYK	SGDB

TABLO-2

Risk Kayıt Formu

İdare/Birim/Alt birim:

Sıra	Referans Numarası	Stratejik Hedef	Birim/Alt birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Risklere Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk puanı	Değişim (Risk Yönü)	Risk verilecek cevaplar Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar

NOT: Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

Renkler:

Yüksek Düzey Risk

Orta Düzey Risk

Düşük Düzey Risk

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmaz.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

Birim / Alt birim hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.

Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.

Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.

Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.

Etki: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.

Olasılık: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.

Risk Puanı (R=ExO): Oylama Formunda yapılan değerlendirilmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.

Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.

Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.

Başlangıç Tarihi: Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.

Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.

Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

TABLO-3**Risk Oylama Formu**

İdare/Birim/Alt birim:

Sıra	Referans Numarası	Stratejik Hedef	Birim/Alt birim Hedefi	Tespit edilen risk	Etki-A	Etki-B	Etki-C	ETKİ	Olasılık-A	Olasılık-B	Olasılık-C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk				Etki (A+B+C)				Olasılık (A+B+C)	(Etki)X (Olasılık)

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.

Etki A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.

Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.

Olasılık A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri(

Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

TABLO-4

Konsolide Risk Raporu								
İdare/Birim/Alt birim:								
Sıra	Referans Numarası	Stratejik Hedef	Birim/Alt birim Hedefi	Tespit edilen Risk	Durum		Risk Sahibi	Açıklamalar
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Sonraki Risk Puanı ve Rengi		

Renkler:

Yüksek Düzey Risk	Orta Düzey Risk	Düşük Düzey Risk
-------------------	-----------------	------------------

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

Birim/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.

Tespit Edilen Risk: Belirlenen risk yazılır.

Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.

Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.

Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir

Açıklama: Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

TABLO-5**Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu**

Değer	Aralık	Olasılık	Etki			
			Stratejik	Operasyonel	Finansal	Çevresel
10	YÜKSEK	... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda Üniversitenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirmemesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesi ne neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Üniversitenin etkisi olmadan gelişip, idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	ORTA	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Üniversitenin etkisi olmadan gelişip, idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	DÜŞÜK	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının Üniversite tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Üniversitenin etkisi olmadan gelişip, idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

TABLO-6

RİSK MATRİSİ

		Olasılık									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etki	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Renkler:

YÜKSEK RİSK	ORTA RİSK	DÜŞÜK RİSK
-------------	-----------	------------

TABLO-7**ASBÜ Risk Değerlendirme Formu**

Sıra no	Risk	Doğal riskin değerlendirilmesi		Risk puanı	Risk İştahı	Kontrol Faaliyetleri	Kalıntı Riskin Değerlendirilmesi		Risk Puanı	Yeni Ek Kontrol Faaliyetleri	Başlangıç ve Bitiş Tarihi	Risk Sahibi	Açıklama
		Etki	Olasılık				Etki	Olasılık					
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													

TABLO-8**Risk Eylem Planı**

Sıra No	Risk No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Riskin Adı	Risk Puanı	Kontrol Faaliyeti	Başlangıç / Bitiş Tarihi	Risk Sahibi	Koordinasyon ve İşbirliği	İzlemeden Sorumlu Birim
1										
2										
3										
4										
5										
6										

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasları, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanan 16/09/2020 tarih ve 39993649-612.01.01-E.6561 sayılı Rektörlük Makamı Oluru ile yürürlüğe giren Risk Strateji Belgesinin 15. ve 16. Maddesi gereği birim risk koordinatörlerince hazırlanan ve Risk Kurulunca belirlenen riskler, Rektörlük Makamının 04.06.2021 tarihli ve E-39993649-612.01.01-10136 sayılı yazısı ile Üniversitemiz "Risk ve Risklere İlişkin Risk Eylem Planı" uygun görülmüştür.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.06.2021-10136



T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-39993649-612.01.01-10136
Konu : Risk Eylem Planı

REKTÖRLÜK MAKAMINA

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasları, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanan 16/09/2020 tarih ve 39993649-612.01.01-E.6561 sayılı Rektörlük Makamı Oluru ile yürürlüğe giren Risk Strateji Belgesinin 15. ve 16. Maddesi gereği birim risk koordinatörlerince hazırlanan ve Risk Kurulunca uygun görülen Üniversitemiz "Risk ve Risklere İlişkin Risk Eylem Planı"nı Olurlarınıza arz ederim.

Bahattin ALBAS
Daire Başkanı

Uygun görüşle arz ederim.

Saim DURMUŞ
Genel Sekreter

OLUR

Prof. Dr. Musa Kazım ARICAN
Rektör

Ek: Risk Eylem Planı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BSA3E6HZJZ Pın Kodu: 80003
Hükümet Meydanı No:2 Ulus/Ankara
Telefon No: +90 312 596 44 44 - 45 Faks No: 0312 596 83 00
e-Posta: bilgi@asbu.edu.tr İnternet Adresi: www.asbu.edu.tr
Kep Adresi: asbu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi: <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5451&eD=BSA3E6HZJZ&eS=10136>

Bilgi için: Faruk SAVAS
Unvan: Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

2020-2024 Yılı Risk Eylem Planı

Sıra	Referans Numarası	Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk	Risklere Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	Eylem No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Olunan Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı/ Sonuç	İzleme	Değerlendirme
1	ASBÜ1	A.1. Sosyal bilimler alanında bir araştırma üniversitesi yetkinliği kazanmak	ASBÜ'nün kurumsal ölçeğinin sürekli olarak büyümesi nedeniyle akademik personel üzerindeki idari iş yükünün dengeli dağıtılamaması sonucu araştırma performansının yeterli düzeyde olmaması	Akademik personel iş yükünün eşit dağıtılarak ve İdari personel istihdam ederek akademik personelin idari anlamda iş yükünü hafifletmek	RİSK 1	Etkin görevlendirmeye yöntemleri belirlemek. İş dağılımında paylaşımcı bir yapı sergilemek ve idari personel temin etmek veya var olan idari personelin yetkinliğini arttırmak	PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI	AKADEMİK BİRİMLER	İdari personel görev yerlerini gösterir tablo ve her bir akademik personelin bir veya daha fazla görevi yürüttüğüne dair görevlendirme yazıları	1 Yıl	2 Yıl

2	ASBÜ2	Sosyal bilimler araştırma altyapı master planının oluşturulmaması ve öncü araştırma alan belirleme çalışmalarının tamamlanamaması nedeniyle proje destek süreç ve prosedürlerinin tamamlanamaması sonucu Üniversitenin hedeflenen araştırma yetkinliğine ulaşamaması	ASBÜ Master planının belirlemek, öncü araştırma alanlarının tamamlamak ve bunlara ilişkin süreç ve prosedürleri hazırlamak.	RİSK 2	İlgili projeler için ayrıntılı ve gerekçeli raporlar hazırlamak ve ilgili kuruluşlara sunmak ve dış kaynak kazanımı için ilgili kuruluşlar ile görüşmeler yapmak, akademik persoeli bu alanda teşvik etmek gerekirse eğitim düzenlemek	AKADEMİK BİRİMLER	BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOORDİNATÖRLÜĞÜ, DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	Proje raporları, resmi yazışma örnekleri, ilgili kuruluşlara yapılan başvuru belgeleri	1 Yıl	2 Yıl
---	-------	--	---	-----------	--	-------------------	---	--	-------	-------

3	ASBÜ3	A.2. ASBÜ eğitim felsefesi doğrultusunda nitelikli insan kaynağı yetiştirmek.	ASBÜ Eğitim yetkinlikleri için tasarlanan programların eksikliği ile Öğrencilerin dahil olabileceği araştırma projelerinde yaşanan sorunlar nedeniyle ASBÜ eğitim felsefesinin yaygınlaşması, benimsenmesi ve uygulanmasında arzulanan düzeye erişilememesi sonucu istenilen düzeyde nitelikli insan gücünün yetiştirilememesi	Eğitim yetkinlikleri için tasarlanan programları tamamlamak ve araştırma projelerine öğrencilerin dahil olabilmesini sağlayacak süreçleri belirlemek	RİSK 3	Yeni eğitim yöntem ve teknikleri alanında personel istihdamını sağlamak veya mevcut personeli ilgili alan için yetkin hale getirmek ve öğretim elemanlarının eğitimlere katılım konusunda teşvik etmek	AKADEMİK BİRİMLER	BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOORDİNATÖRLÜĞÜ	Eğitim dökümanları, toplantı tutanakları, diğer belgeler	1 Yıl	2 Yıl
---	-------	--	--	--	-----------	--	-------------------	--	--	-------	-------

4	ASBÜ4	<p>A.3. Araştırmaları ve üretilen bilginin faydaya dönüşümünü teşvik etmek üzere sosyal yenilik ve girişimciliği desteklemek.</p>	<p>Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında ihtiyaç duyulan araştırma kapasitesinin geliştirilmesinde Üniversite tanınırlığının düşük olması ve sosyal girişimciliğin kar amacı gütmeyen faaliyet olarak algılanması nedeniyle, yeterince iç ve dış paydaşların bilgi ihtiyacının istenilen düzeyde belirlenememesi ve karşılanamaması sonucu girişimciliğin yeterince desteklenememesi</p>	<p>Üniversite tanınırlığını arttırmak ve iç ve dış paydaşların ASBÜ faaliyet farkındalığını arttırmak için toplantı, sempozyum ve görüşmeler yapmak. Bu doğrultuda iç ve dış paydaşların bilgi ihtiyaçlarının tespiti yapmak.</p>	RİSK 4	<p>Sosyokent'te çalışacak firmalara tahsis edilecek binaları ilgili firmalara uygun hale getirmek Mali yetersizliklere ilişkin gerçeli raporların SBB le koordineli yapmak</p>	SOSYAL İNOVASYON MERKEZİ	GENEL SEKRETERLİK	<p>İç ve dış paydaşlar ile yapılan protokol örnekleri, eğitim-sempozyum ve toplantı tutanakları</p>	1 Yıl	2 Yıl
---	-------	--	---	---	-----------	--	--------------------------	-------------------	---	-------	-------

5	ASBÜS	A.4. Tüm paydaşlarla işbirliği içerisinde çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek vererek toplumsal sorumluluk anlayışını güçlendirmek	Çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye katkı için yapılacak etkinlik ve girişimlerin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan mali kaynaklara yönelik sponsorluk faaliyetlerini geliştirmek ve dönüşüme katkı sağlayacak paydaş ziyaretlerinin düzenlenmesi, taleplerin karşılıklı olarak paylaşılmasına ve işbirliği olanaklarının araştırılmasına yönelik çalışmalar yapmak	RİSK 5	Mali kaynakları çeşitlendirme k amacıyla sponsor arayışına girmek ve ilgili iç ve dış paydaşlara yönelik işbirliği olanaklarının araştırılması için çalışmalar yapmak	GENEL SEKRETERLİK	AKADEMİK BİRİMLER, YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE BAŞKANLIĞI	Sponsorluk anlaşmaları (sözleşmeleri), diğer belgeler	1 Yıl	2 Yıl
---	-------	---	--	-----------	---	-------------------	---	---	-------	-------

6	ASBÜ6	<p>A.5. Miyonunu etkin bir şekilde yerine getirebilmek için ASBÜ kurumsal kapasitesini oluşturmak ve geliştirmek.</p>	<p>Üniversitemize tahsis edilen ve kamulaştırılan alanların büyük kısmının tarihi ve tescilli olması nedeniyle bu işlemlere ilişkin sürecin uzun ve yüksek maliyetlere yol açması sonucu eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme alanlarının hedeflenen fiziki gerçekteşmesine ulaşılabilmesi</p>	<p>Tahsis edilen ve kamulaştırılan alanların eğitim-öğretim ve ilgili diğeri faaliyetlerinin gerçekteştilmesi için uygun hale getirilmesi için yönelik çalışmalar yapmak ve mali imkanları çeşitlendirme</p>	RİSK 6	<p>Tahsis edilen ve kamulaştırılan alanların eğitim-öğretim ve ilgili diğeri faaliyetlerin gerçekteştilmesi için uygun hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapmak ve mali imkanları çeşitlendirme</p>	YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE BAŞKANLIĞI	GENEL SEKRETERLİK	<p>Tahsis edilen ve kamulaştırılan alanları eğitime uygun hale getirebilmek amacıyla yapılan taşınır alımlarına ilişkin belge dokümanlar</p>	1 Yıl	2 Yıl
---	-------	--	--	--	-----------	---	---	----------------------	--	-------	-------