



ANKARA ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Ankara, 2015

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar	3
Amaç	3
Kapsam.....	3
Dayanak.....	3
Tanımlar	3
Risk Yönetimine İlişkin İlkeler	6

İKİNCİ BÖLÜM

Görev Yetki ve Sorumluluklar	7
Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları	7
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	8
İdare Risk Koordinatörü.....	8
Birim Risk Koordinatörü.....	9
Alt Birim Risk Koordinatörü.....	9
Çalışanlar.....	10
İç Denetim Birimi.....	10
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	11

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	12
Risklerin Belirlenmesi.....	12
Risk Türünün Tespit Edilmesi.....	13
Risklerin Değerlendirilmesi	15
Risklerin Matrisi.....	16

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri	17
Riske Cevap Verme.....	17
Risk Kontrol Yöntemleri.....	18

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci.....	20
Bilgi ve İletişim Süreci.....	20
İzleme ve Raporlama Süreci	20

ALTINCI BÖLÜM

Diğer ve Çeşitli Hükümler	23
Hüküm Bulunmayan Haller	23
Yürürlük	23

EKLER:	24
EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması.....	25
EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular.....	26
EK-3 Birim Risk Tanımlama Formu.....	27
EK-4 Birim Risk Oylama Formu	28
EK-5 Birim Risk Kayıt Formu	29
EK-6 Birim Konsolide Risk Raporu	30
EK-7 Risk Etki Değerlendirme Skalası.....	31
EK-8 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası.....	32
EK-9 Risk Matrisi	33
EK-10 Risk Cevap Matrisi	34
EK-11 Risk İştahı Tablosu	35
EK-12 Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)	36
EK-13 Risk Analizi Tablosu (Birim / Üniversite)	37
EK-14 Risk Türüne Göre Risk Sayıları (Birim / Üniversite).....	38
EK-15 Kalıntı Risk Tablosu (Birim / Üniversite).....	39
EK-16 Risk İzleme Tablosu	40
EK-17 Risk Değerlendirme Formu	41
EK-18 Risk Yönetimi Sürecine Katkı Sağlayacak Çalışmalar	43

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar

Amaç

MADDE 1 - Bu belgenin amacı; Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek bütün risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, kontrol edilmesini ve etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak bir sistematik yaklaşım geliştirerek; risk ile mücadele etmede akademik ve idari personele gerekli yardımı yapacak ve Üniversite içindeki tüm yönetim kademelerinin etkili katılımını temin edecek bir risk yönetim stratejisi meydana getirmektir.

Kapsam

MADDE 2 - Bu belge, risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisi ortaya konmasına ilişkin ilkeleri kapsar.

Dayanak

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

Tanımlar

MADDE 4 - Bu belgede geçen;

- a) Üniversite: Ankara Üniversitesini,
- b) Üst Yönetici: Ankara Üniversitesi Rektörünü,
- c) Birim: Üniversitenin İdari ve Akademik Birimlerini,
- d) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanlarını, Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerin Birim Müdürlüklerini; 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 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 tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; Fakültelerde Dekan Yardımcısını; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısını; Daire Başkanlıklarında Şube Müdürünü; Hukuk Müşavirini, Döner Sermaye İşletme Müdürünü, Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini ve Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörlerini,
- h) İç Kontrol Temsilcisi: İç kontrol uygulamaları ve risk yönetimi konusunda düzenlenen eğitimlere katılmış, akademik birimlerde; Fakülte Sekreteri, Enstitü Sekreteri, Yüksekokul Sekreteri, Meslek Yüksekokulu Sekreteri ile bir akademik unvanlı personeli; Araştırma Merkezlerinde Müdür Yardımcısı ve Merkezde görevli bir personeli; Genel Sekreterliğe bağlı birimlerin Birim Müdürleri ile birimde görevli bir personeli; Daire Başkanlıklarında en az biri Şube Müdürü olmak üzere görevli iki personeli,
- i) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü ile en az bir iç kontrol temsilcisinin katılımı ile Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak 3 kişilik ekibi,
- j) Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.
- k) Doğal Risk: Hiçbir kontrolün uygulanmaya konmadığı andaki risktir.
- l) Kalıntı Risk: Kontroller yürürlüğe girdikten sonra arta kalan risktir.
- m) İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan risklerdir. (Örneğin; Stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler)
- n) Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan risklerdir. (Örneğin; İktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler.)
- o) Risk İştahı: Amaçların ve hedeflerin başarılması için, Üniversite yönetiminin katlanmaya hazır olduğu risk çeşidi ve miktarıdır.

- p) Risk Belirleme: Risklerin ne, nasıl, ne zaman, nerede ve niçin olabileceğini tanımlama sürecidir.
- q) Risk Yönetimi: Üniversitenin idari faaliyetleri ve çevresi içindeki potansiyel fırsatları ve olası tehlikeleri ortaya çıkaran kurum kültürü ve yapılanmanın yönetilmesidir.
- r) Risk Yönetimi Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin kontrolü, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasıdır.
- s) Risk Yönetimi Planı: Risk yönetimine ilişkin, Üniversite yönetiminin uygulayacağı bütün tasarımı ve yönlendirmeleri içeren raporlar bütünüdür.
- t) Risk Kütüğü: Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listedir.
- u) Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılığını, etkisini, sonucunu ve risk iştahını belirleme yöntemidir.
- v) Risk Analizi: Risklerin yapısı ile seviyesinin kavranması, risklerin değerlendirilmesi ve risklere cevap verilmesi sürecidir.
- w) Risk Kontrol: Üniversiteyi etkileyen risklerin zararlarını azaltmaya yarayan her türlü süreç, plan, kaynak, uygulama ve eylemler bütünüdür.
- x) Risk Derecelendirme: Risklerin, sahip oldukları etki, olasılık ve muhtemel sonuçlarına göre sınıflandırılmasıdır.
- y) Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucudur.
- z) Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalidir.
- aa) İzleme: Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla devamlı olarak gözlemlene ve denetlenmektedir.
- bb) Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelemektir.
- cc) Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşumlar/durumlardır.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 - Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- a) Üniversitenin idari yönetiminin ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olacak, idari ve akademik personelin performansını düşürecek, sürdürülen projeleri başarısızlıkla sonuçlandırarak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorunlar yaratacak, Üniversitenin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, bütçede mali kayıplar verdirecek ve çevre kirliliklerine neden olacak bütün iş ve olaylar risk olarak tanımlanır.
- b) Risklerin tespiti, bu mevzuatta belirtilen yöntemler aracılığı ile yapılır.
- c) Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.
- d) Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar belgelenir.
- e) Risklerin tanımlanması, olası sonuçlarının tespit edilmesi ve etkilerinin en aza indirgenebilmesi amacıyla gereken her türlü veri için, her seviyeden idari ve akademik personelin yazılı ve sözlü geribildirimini talep edilir ve bu doğrultuda riskler değerlendirilip raporlanır.
- f) Her birim, kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.
- g) Üst yönetim, risk yönetiminin Üniversiteye bağlı bütün birimlerde etkin bir şekilde uygulandığını denetlemekle yükümlüdürler.
- h) Risk yönetimi süreci, Üniversitenin idari faaliyetleri ile bütünleşik olarak yönetilir ve diğer mevzuatlarla çelişmemesi sağlanır.
- i) Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.
- j) Üniversite, risk yönetimini daha işler bir hale getirmek için, iç ve dış paydaşlardan fikir talebinde bulunur.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev Yetki ve Sorumluluklar

Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6 - Rektörün görev ve sorumlulukları:

- Her üç yılda bir idaresinin 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 mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları Bakana, mahalli idarelerde ilgili Meclise sunar.
- Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- Stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
- Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 7 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları:

- İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
- İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Risk Strateji Belgesinde belirledikleri sıklıkta toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 8 - İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 9 - Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- 6 aylık periyotlar da belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporlarını gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlere geri bildirim sağlar.
- Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörü

MADDE 10 - Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- 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 riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini

Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlar la Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

- İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

Çalışanlar

MADDE 11 - Çalışanların görev ve sorumlulukları:

- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

İç Denetim Birimi

MADDE 12 - İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

- Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, idarelere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 13 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

- İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin, İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin Belirlenmesi

MADDE 14 - Riskin belirlenmesi, Üniversiteyi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır. Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar. Üniversitenin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki şekildedir;

- a) Riskleri tanımlarken; risklerin çeşidini, kaynağını, sebebini, etkisini ve seviyesini göz önünde bulundurmaktır.
- b) Risklerin belirlenmesine yardımcı olabilecek farklı kaynaklardan yararlanmak. (Bu kaynaklara örnek olarak; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, tartışmalı toplantılar, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylemsel planlar, idari ve akademik personelin geribildirimleri.)
- c) Risk türlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için kapsayıcılığı yüksek, risk çeşitlerini içeren bir risk türleri tablosu kullanmak.
- d) Riskleri ve risk türü tespit sürecini eksiksiz olarak belgelendirmek ve süreçte değişik olduğunda belgeleri güncel hale getirmek.
- e) Risk belirleme sürecinde, amacına uygun, sahip olunan en güncel bilgileri kullanmak ve bu bilgileri belgelendirmek.
- f) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmek, değerlendirme aşamasında geribildirimlerden yararlanmak.
- g) Risklerin tespit edilmesi sürecine, Üniversitenin bünyesinde bulunan en bilgili ve tecrübeli akademik ve idari personeli dahil etmek. (dahil edilen personelin gerektiğinde risk yönetimi ile ilgili eğitimini sağlamak.)
- h) Risk belirlenmesinde ayrıca risklerin iç veya dış çevreden kaynaklandığını belirtmek.

Risk belirlenme sürecinde risklerin tespiti için aşağıdaki sorulardan faydalanılır.

- Ne olabilir?
- Nerede olabilir?
- Ne zaman olabilir?
- Neden/niçin olabilir?
- Nasıl olabilir?
- Etkisi nedir?
- Sorumlusu kimdir?

Risk yönetiminde kullanılan formlar aşağıda yer almaktadır.

- Risk Tanımlama Formu: Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması için kullanılır.
- Risk Oylama Formu: Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır.
- Risk Kayıt Formu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.
- Konsolide Risk Raporu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

Risk Türünün Tespit Edilmesi

MADDE 15 - Riskler; Stratejik Yönetim, İktisadi, Yasal, İtibar ve Saygınlık, Yönetim ve İnsan, Çevresel, Politik, Teknik, Operasyon El Faktörleri olmak üzere dokuz kategoriye ayrılmıştır.

Risk Türleri	
Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Bütçeleme ve performans• Dolandırıcılık ve hırsızlık• Yolsuzluk ve kötü yönetim• Hizmet kusurları• İtibar ve genel algı• Çalışanların sömürülmesi• İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması• Yasalara ve mevzuatlara uymamak• Hukuk davaları• Teknik altyapı yetersizliği

Risk Türleri	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fikri mülkiyeti koruyamama • Salgın hastalıklar • Raporların zamanında tamamlanmaması • Teknolojiye ayak uyduramama • Yatırımların akıllıca yapılmaması • Yetersiz veri kontrolü • Kurum kültürünün yerleşmemiş olması • Kaynakların hasar görmesi • İletişimde kopukluklar • Taşınmazlardaki hasarlar • Doğal tehlikeler • Ekonomik faktörleri takip etmeme • Piyasalardaki hareketler • Yeniliklere karşı çıkılması • Çalışanların performans düşüklüğü
İktisadi Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Döviz kurundaki dalgalanmalar • Faiz oranlarının değişkenliği • Yüksek enflasyon • Döner sermayenin yetersizliği • Projelere kaynak sağlayamama
Yasal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Beklenmedik kanun değişiklikleri • Mevzuatlara uymada başarısızlık • Fikri mülkiyet hakkının kaybı • Vergi yapısındaki değişiklikler • Düzenleyici hükümlere riayetsizlik
İtibar ve Saygınlık	<ul style="list-style-type: none"> • Medyadaki olumsuz haberler • Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar • İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme • Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi • İş süreklilik planının eksikliği • Mülkiyetin iyi korunmaması
Yönetim ve İnsan Faktörü	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimdeki aksaklıklar • Üst düzey yönetimin yanlış kararlar vermesi • Yönetimi düzenleyen mevzuatların yetersiz olması • Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması • Çalışanların yeteneklerine göre konumlandırılmaması • Çalışanların sorumluluktan kaçması • Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar • Bilgi akışındaki problemler • Etkisiz insan kaynakları yönetimi

Risk Türleri	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personel eğitimindeki eksiklikler • Güvenlik yönetimi sistemi • Mesleki sağlık hizmetleri
Çevresel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal afetler • Güvenlik önlemleri • Gıda güvenliği • Acil durum yönetimi • Hava kirliliği • Ulaşımındaki problemler • Radyasyon
Politik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Hükümet politikalarındaki değişiklikler • Hükümetlerin değişmesi • İç savaş ve sivil itaatsizlik • Olumsuz kamuoyu eğilimleri
Teknik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Elverişsiz teknik tasarımlar • Elektronik aletlerin bakımı • Bakım masraflarının artması • Bilgi güvenliğinin sağlanamaması • Teknisyenlerin bilgi düzeyi • İnternete erişim hızı
Operasyonel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet koşullarının net olmaması • Personel sayısı • Uygun personel bulamama • Altyapı yetersizliği • Başarısız olay yönetimi • Hizmet kullanıcılarının beklentileri • Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme

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 derecelendirilir ve değerlendirilir.

Üniversitemizin risk iştahı kapsamında belirlenen kıstaslar kullanılarak ölçeklendirilen Risk Etki Değerlendirme ve Risk Olasılık Skalaları ile (EK-7 ve EK-8) risklerin olasılık ve etki değerleri belirlenmektedir.

Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

Riskin Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir).

Risk Seviyesi: Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.

Risklerin Matrisi

MADDE 17 - Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi EK-9'da yer almaktadır.

Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir.

Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske Cevap Verme

MADDE 18 - Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşılabileceği belirsizlikleri fırsatlara çevrilmesidir. (Risk Cevap Matrisi EK-10'dadır.)

Risklere cevap vermede kullanılan yöntemler:

Riski Kabul Etmek:

- Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz.
- Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır.
- Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

Riskten Kaçınmak:

- Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olması olasılığı vardır.
- Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir.
- İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

Riski Paylaşmak:

- Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir.
- Bunun iyi bir örneği, altyapı yönetimi hizmetinin dış kaynaklardan temin edilmesidir.

- Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkanına sahip olması sayesinde azaltır.

Riski Kontrol Etmek/Azaltmak:

- Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesi (artık riski kabul etmeyi de içerir)
- Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacıyla yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

Risk Kontrol Yöntemleri

MADDE 19 - Üniversiteyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri, seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

- a) *Önleyici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşüğe bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.
- b) *Düzeltilici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltilici kontrollerden biridir.
- c) *Yönlendirici Kontrol Yöntemi:* Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği

konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.

- d) *Saptayıcı Kontrol Yöntemi*: Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin uygulanacağı en iyi zaman riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 20 - Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir evrede değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Üniversite yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak olup, takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geribildirimler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine dış paydaşlar da dahil edilmelidir. (YÖK, ÖSYM, Üniversitelerarası Kurul, Sayıştay, Kamu İhale Kurumu, Bakanlıklar, Valilikler, Belediyeler, yerel ve ulusal medya). Bilgi ve iletişim sürecinde Üniversite yönetiminin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır;

- Üniversite harcama birimlerinde görevli iç kontrol görevlileri oluşabilecek riskler için her aşamada yazılı ve sözlü iletişimde olup, risk ile mücadelede her birim birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunacaktır.
- Bir birim, kendisini ilgilendiren yeni bir risk ile karşılaştığında, bu risk için uygun bir kontrol yöntemi seçip riski kontrol altına aldığı anda edindiği deneyimleri Üniversite yönetimi ile paylaşacaktır.
- Risk konusunda görevli idari personel, risk yönetim sürecinde kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirdikten sonra, geribildirimlerini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletacaktır.

Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı, İç Kontrol Yönergesi kapsamında Üniversite harcama birimlerine ait risk yönetiminde kullanılacak formların yanı sıra, misyon-vizyon formu, organizasyon şeması, personel listesi, görev tanımları formu, iş tanıtım formu, sorumlu tanıtım formu, iş süreçleri, iş akış şemaları, istatistik tabloları, birim faaliyet raporu, ve hassas görevler listesi olmak üzere <http://iks.ankara.edu.tr> adresi üzerinden yapılacaktır.

İzleme ve Raporlama Süreci

İzleme Süreci

MADDE 21 - Risk Yönetimi Sürecinin etkili işleyebilmesi için, izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen içsel ve dışsal olaylara göre güncellenmesi önemlidir. İzleme

faaliyetinin temel amacı, Üniversiteyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir. İzleme faaliyeti ayrıca, Risk Yönetiminin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirilmesini ve Üniversite yönetiminin, başarıları ve başarısızlıkları analiz ederek gerekli bilgileri elde etmesini ve tecrübeler kazanmasını sağlar. İzleme sürecinde şu soruların dikkate alınması yararlı olacaktır;

- Riskler, Üniversiteyi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?
- Risklerin etkilerini ve olasılıklarını değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?
- Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?
- Risk için uygulanan kontroller yararlı oldu mu?
- Risklerin meydana gelme olasılığında ne tür bir değişme var?
- Riskin etkisi artıyorsa, hangi ilave kontrollere ihtiyaç var?
- Riskin etkisi azalıyorsa, kontrollerde hafifletilme yapılabilir mi?

Raporlama Süreci

MADDE 22 – Üniversitenin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneri ile kontrol süreçleri eklenerek 6 aylık ve yıllık olarak çeşitli raporlamalar yapılır.

Birim Risk Tanımlama Formu, Birim Risk Oylama Formu, Birim Risk Kayıt Formu ve Birim Konsolide Risk Raporu 6 aylık periyotlarda, Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü), Risk Analizi Tablosu, Risk Türüne Göre Risk Sayıları, Kalıntı Risk Tablosu, Risk İzleme Tablosu ile Risk Değerlendirme Formu 6 aylık ve yıllık olarak düzenlenir.

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

- Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.

- Birim Risk Koordinatörü 6 aylık dönemle için alınan risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörü ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.
- İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kuruluna ile Üst Yöneticiye raporlar.
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- İç Denetim Birimi risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususundaki incelemelerini Üst Yöneticiye raporlar.

ALTINCI BÖLÜM

Diğer ve Çeşitli Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 23 - Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

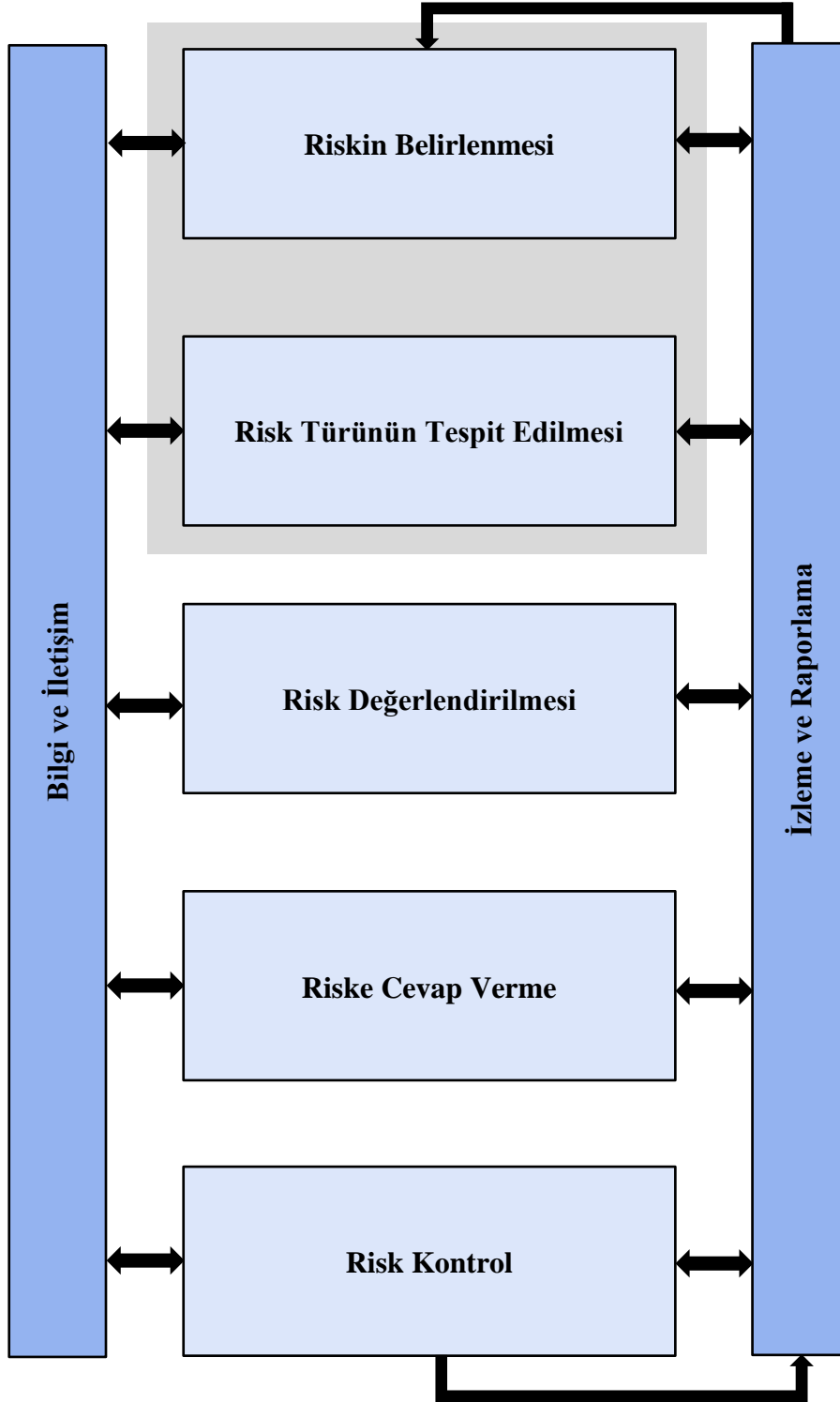
Yürürlük

MADDE 24 - Risk Strateji Belgesi, Ankara Üniversitesi Rektörünün onayı ile yürürlüğe girer.

EKLER:

- EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması
- EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular
- EK-3 Birim Risk Tanımlama Formu
- EK-4 Birim Risk Oylama Formu
- EK-5 Birim Risk Kayıt Formu
- EK-6 Birim Konsolide Risk Raporu
- EK-7 Risk Etki Değerlendirme Skalası
- EK-8 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası
- EK-9 Risk Matrisi
- EK-10 Risk Cevap Matrisi
- EK-11 Risk İştahı Tablosu
- EK-12 Kurum Konsolide Risk Tablosu (Risk Kütüğü)
- EK-13 Risk Analizi Tablosu (Birim / Üniversite)
- EK-14 Risk Türüne Göre Risk Sayıları (Birim / Üniversite)
- EK-15 Kalıntı Risk Tablosu (Birim / Üniversite)
- EK-16 Risk İzleme Tablosu
- EK-17 Risk Değerlendirme Formu
- EK-18 Risk Yönetimi Sürecine Katkı Sağlayacak Çalışmalar

EK-1 Risk Yönetim Süreci Akış Şeması



EK-2 Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

Sorular	
1	Misyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
2	Amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanan en büyük engel nedir?
3	Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?
4	Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?
5	Geçmiş dönemlerde yüksek personel değişim oranı oldu mu?
6	İş süreçleri sade ve sıradan mı yoksa karmaşık ve değişken mi?
7	Usul ve süreçler yazılı belge haline getiriliyor mu?
8	Diğer birimler benzer amaç ve hedeflerde başarısızlığa uğradı mı?
9	Bilişim sisteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?
10	Yeni görevler üstleniliyor mu? Yeniden yapılanmaya gidildi mi?
11	İş süreçlerinde genel bir aksama olursa, acil eylem planı mevcut mu?
12	Geçmiş yıllarda hangi riskler çoğaldı veya azaldı? Neden?
13	Bu durum neden bir risk olarak tasvir edilmektedir?
14	Bu riski anlamak için ilave bir bilgiye ihtiyaç var mıdır?
15	Bu riskin hedeflere ulaşmada neden olumsuz etkisi vardır?
16	İç risklerin ortaya çıkmasına kimler sebep olmuş olabilir?
17	Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
18	Risklerin neden olacağı olası maliyetler ne kadardır?
19	Üniversite yönetimi hem iç hem dış riskleri dikkate alıyor mu?
20	Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?

EK-3 Birim Risk Tanımlama Formu

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ					
RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU					
BİRİM					
İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ					
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF					
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ					
İLGİLİ FAALİYET					
RİSKLER	RİSKİN TANIMI	RİSKİN TÜRÜ	OLASILIK DEĞERİ (A)	ETKİ DEĞERİ (B)	ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C): A*B

EK-4 Birim Risk Oylama Formu

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ

RİSK OYLAMA FORMU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	ETKİ A	ETKİ B	ETKİ C	ETKİ	OLASILIK A	OLASILIK B	OLASILIK C	OLASILIK	RİSK PUANI (ÖNEMLİLİK DERECEŞİ)
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									
				Risk:									
				Sebep:									

EK-5 Birim Risk Kayıt Formu

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ
RİSK KAYIT FORMU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	RİSKE VERİLEN CEVAPLAR: MEVCUT KONTROLLER	ETKİ	OLASILIK	RİSKE VERİLECEK CEVAPLAR: YENİ / EK / KALDIRILAN KONTROLLER	RİSK HARİTASINDAKİ KONUMU (RENGİ)
1				Risk:					
				Sebep:					
2				Risk:					
				Sebep:					
3				Risk:					
				Sebep:					
4				Risk:					
				Sebep:					

EK-6 Birim Konsolide Risk Raporu

..... DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ
KONSOLİDE RİSK RAPORU

SIRA	REFERANS NO	STRATEJİK HEDEF	BİRİM/ALT BİRİM HEDEFİ	TESPİT EDİLEN RİSK	DURUM MEVCUT RİSK PUANI VE RENGİ	RİSKİN SAHİBİ	AÇIKLAMALAR
1				Risk:			
				Sebepl:			
2				Risk:			
				Sebepl:			
3				Risk:			
				Sebepl:			
4				Risk:			
				Sebepl:			

30

	Yüksek Risk (7-10)
	Orta Düzey Risk (4-6)
	Düşük Risk (1-3)

EK-7 Risk Etki Değerlendirme Skalası

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ekonomik	Değeri toplamda 0 - 50 bin Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 50 bin - 1 milyon Türk Lirası arasında olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			Değeri toplamda 1 milyon Türk Lirasını geçecek her türlü taşınır ve taşınmaz mal kayıpları ile finansal kayıplar.			
İtibar ve Saygınlık	Yerel yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını minimum düzeyde etkileyecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını belli bir seviyede düşürecek olumsuz içerikli haberler.			Ulusal ve/veya uluslararası yazılı ve görsel medyaya yansiyacak ve Üniversitenin itibarını derinden sarsacak olumsuz içerikli haberler.			
Operasyonel	Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 1 - 2 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin 2 - 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			Üniversitedeki idari işlerin ve fakülte ile enstitülerde eğitim ve öğretimin en az 7 gün süre ile durmasına sebep olacak riskler.			
Yönetim ve İnsan	Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek hafif yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek az sayıda orta ve/veya ağır derecede yaralanmalar.			Çalışma ortamından kaynaklı hastalıklar sebebiyle veya çeşitli iş kazaları yoluyla meydana gelebilecek çok sayıda ölüm ve/veya ağır yaralanmalar.			
Stratejik	Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmayacak ve planlanan projelerin küçük bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin bazı amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin belli bir kısmının başarısız olmasına neden olacak riskler.			Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve planlanan projelerin büyük çoğunluğunun başarısız olmasına neden olacak riskler.			
Çevresel	Ekosistem üzerinde etkisi olmayacak veya yok edilme maliyeti çok düşük olacak çevre kirlilikleri.			Ekosistem üzerinde etkisi kısa dönem sürecek ve yok edilme maliyeti düşük olacak çevre kirlilikleri.			Ekosistem üzerinde etkisi uzun dönemler sürecek ve yok edilme maliyeti yüksek olacak çevre kirlilikleri.			

EK-8 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş veya çok özel koşullarda gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			Gelecek 5 yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli			
Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması			Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması			
Ortam gerçekleşmesi için uygun değil			Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler			Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması			

EK-9 Risk Matrisi

		OLASILIK									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ETKİ	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

1	Düşük Risk (Yeşil)
---	-----------------------

2	Orta Risk (Sarı)
---	------------------

3	Yüksek Risk (Kırmızı)
---	--------------------------

EK-10 Risk Cevap Matrisi

		OLASILIK		
		DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
ETKİ	YÜKSEK	RİSKİ YÖNET VE GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR	GENİŞ KAPSAMLI RİSK YÖNETİMİ GEREKMEKTEDİR
	ORTA	RİSKİ KABUL ET FAKAT RİSKLERİ GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİM FAALİYETLERİNE DEĞECEK DÜZEYDEDİR	RİSKLER YÖNETİLMELİ VE GÖZETİM ALTINDA TUTULMALIDIR
	DÜŞÜK	RİSKİ KABUL ET	RİSKLER GÖZETİM ALTINDA OLMAK KAYDIYLA KABUL EDİLEBİLİR	ÖNEMLİ DERECEDE RİSK YÖNETİMİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR

EK-11 Risk İştahı Tablosu

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kurumsal Yapı										
Araştırma Hizmetlerinin Sürdürülmesi ve İyileştirilmesi										
Eğitim Hizmetlerinin Kalitesi										
Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi										
Toplumsal Hizmetlerinin Kalitesi										
Yönetimsel Kararlar										
Yasal Faktörler										
Operasyonel Faktörler										
Bilgi Güvenliğinin Sağlanamaması										
Taşınır ve Taşınmaz Yönetimi										
Bütçe Yönetimi										
İtibar ve Genel Algı										
Araştırma Desteklerinin Arttırılması										
Uluslararası İşbirliği Olanakları										

EK-13 Risk Analizi Tablosu (Birim / Üniversite)

S.NO	RİSKİN TESPİT EDEN HARCAMA BİRİMİ	RİSK TANIMI	RİSKİN ETKİ TANIMI	RİSKİN TÜRÜ	RİSKİN ETKİSİ	RİSKİN OLASILIĞI	RİSKİN SEVİYESİ	RİSKİN KONUMU (RENGİ)	RİSK İŞTAHI (RENGİ)	KALINTI RİSK

EK-14 Risk Türüne Göre Risk Sayıları (Birim / Üniversite)

RİSK TÜRLERİ	DOĞAL RİSK SAYISI				KALINTI RİSK SAYISI			
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	TOPLAM	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	TOPLAM
Stratejik Yönetim								
İktisadi Faktörler								
Yasal Faktörler								
İtibar ve Saygınlık								
Yönetim ve İnsan Faktörü								
Çevresel Faktörler								
Politik Faktörler								
Teknik Faktörler								
Operasyonel Faktörler								
TOPLAM								

EK-15 Kalıntı Risk Tablosu (Birim / Üniversite)

S.NO	RİSK TANIMI	RİSKİN TÜRÜ	RİSKİN ETKİSİ	RİSKİN OLASILIĞI	RİSKİN SEVİYESİ	RİSKİN KONUMU (RENGİ)	RİSK İŞTAHI (RENGİ)	RİSKE CEVAP	RİSK KONTROL YÖNTEMİ	RİSKİ TESPİT EDEN HARCAMA BİRİMİ	RİSKİ KONTROL ALTINA ALACAK SORUMLU	RİSKLERİN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNERİLER

EK-16 Risk İzleme Tablosu

S.NO	RİSKİN TANIMI	RİSKİN KONUSU (RENGİ)	RİSK İŞTAHI (RENGİ)	RİSKE CEVAP	RİSK KONTROL YÖNTEMİ	RİSK İÇİN ALINAN ÖNLEMLER				RİSKİN DURUMU 1-Değerlendirildi 2-Cevap Veriliyor 3-Kontrol Altında
						TARİH	ÖNLEMLER-1	TARİH	ÖNLEMLER-2	

EK-17 Risk Değerlendirme Formu

NO	RİSK DEĞERLENDİRME FORMU		EVET	KISMEN	HAYIR
1	Paydaş Desteği	İç ve dış paydaşlar, Üniversitenin risk yönetimine aktif olarak ve gözle görülür bir şekilde destek vermektedir.			
2	Risk Yönetim Planı	Üniversitenin risk yönetim planı iyi tanımlanmış, belgelenmiş ve onaylanmıştır.			
3	Risk Kaynakları	Risk kaynakları belirlenmiş, belgelenmiş ve güncel tutulmuştur.			
4	Risk Yönetim Ölçütleri	Risk yönetim ölçütleri tanımlı ve belgelenmiştir.			
5	Yöntemler ve Araçlar	Üniversitenin risk yönetim faaliyetlerini desteklemek için seçilmiş olan yöntemler ve araçlar kullanıma uygundur.			
6	Personel Durumu	Risk yönetim faaliyetleri ile ilgilenen Üniversite personeli, iyi eğitilmiş ve hazırlıklıdır.			
7	Risk Kavramı	Risk kavramı, her bir risk için standart bir format kullanılarak tanımlanmıştır.			
8	İçerik	Her bir riskin içeriği iyi bir şekilde tanımlanmıştır.			
9	Olasılık	Her bir risk için olasılık değerlendirilmiş ve kayda geçirilmiştir.			
10	Etki	Her bir risk için etki değerlendirilmiş ve kayda geçirilmiştir.			
11	Risk Tutarı	Her bir risk için risk tutarı hesaplanmış ve kayda geçirilmiştir.			
12	Risk Profili	Bütün riskler için bir risk profili oluşturulmuş, belgelenmiş ve güncel tutulmuştur.			
13	Risk Kontrol	Her bir risk için bir risk kontrol yöntemi meydana getirilmiş ve belgelenmiştir.			

NO	RİSK DEĞERLENDİRME FORMU		EVET	KISMEN	HAYIR
14	Risk Kontrol Planı	Her bir risk için bir risk kontrol planı tanımlanmış ve belgelenmiştir.			
15	Uygulanmış Risk Kontrol Planı	Risk kontrol planları istenilen şekilde uygulanmıştır.			
16	Veri Takibi	Risk kontrol planları için yeterli miktarda veri toplanmış, analiz edilmiş, belgelenmiş ve rapor edilmiştir.			
17	Kararlar	Risk kontrol planları için verilen kararlar uygun bir şekilde belgelenmiştir.			
18	Risk Yönetimi Varlıkları	Risk yönetimi için edinilen her türlü varlık, kontrol altındadır.			
19	Alınan Dersler	Risk yönetimi sürecinde edinilen bilgiler ve tecrübeler toplanıp belgelenmiştir.			
20	Güncellemeler	Risk yönetimi, alınan dersler doğrultusunda güncellenmiştir.			

EK-18 Risk Yönetimi Sürecine Katkı Sağlayacak Çalışmalar

- Ankara Üniversitesi Risk Yönetim Stratejisi ve Süreci kitapçığı çıkarıldı. (Nisan 2014)
- Harcama Birimlerinin Görev Tanımları ve İş Akış Süreçleri tamamlandı (Haziran 2014)
- Mali İşler Şefleri Temel Eğitim Programı (02-06 Şubat 2015)
 - 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
 - 6245 sayılı Harcırah Kanunu
 - 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
 - KBS Sistemi Eğitimi
 - Bütçe Performans Uygulamaları
 - Taşınır Mal Yönetmeliği
- İç Kontrol Sistemi Sunumu (Şubat 2015)
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile İlgili mevzuatlar, Uygulamalar, Sorunlar ve Çözümleri Sunumu (09.04.2015)
- 5018 sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu Sunumu (18.05.2015)
- Harcama Birimlerinden İç Kontrol Birim Sorumluları belirlendi (Haziran 2015)
- Risk Tespit ve Değerlendirme Tabloları (Harcama Birimleri, Haziran 2015)
- İmza Yetkileri ve Yetki Devri Yönergesi (Haziran 2015)
- İdari Personel Ödül Yönergesi (Temmuz 2015)
- Hassas Görevlerle ilgili çalışmalar
 - Hassas Görev Broşürü tüm Harcama Birimlerine dağıtıldı. (Haziran 2015)
 - Harcama Birimlerine Hassas Görevler Sunumu yapıldı. (02.07.2015)
 - Hassas Görevler Tespit Formu, Görev Envanter ve Görev Listesi Formlarını tüm Harcama Birimleri düzenlendi. (Eylül 2015)
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Hizmet Rehberinin dağıtımını yapıldı (Temmuz 2015)
- İç Kontrol Yönergesi kapsamında, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile kullanılacak dokümanlara ilişkin bir dosya sistemi için görüşmeler yapılmıştır. (Ağustos-2015)
- Kalite Birim Sorumluları belirlendi (Eylül 2015)
- İç Kontrol Yönergesi (Aralık 2015)
- İç Kontrol Sistemi İzleme ve Yönlendirme Kurulu Çalışma İlkeleri (Aralık 2015)