



KARABÜK ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Karabük Üniversitesi

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

2026-2030

İÇİNDEKİLER

TABLolar	III
ŞEKİLLER	IV
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. Amaç	1
1.2. Kapsam	1
1.3. Dayanak	1
1.4. Kısaltmalar ve Tanımlar	1
İKİNCİ BÖLÜM	4
2.1. Bir Bakışta Stratejik Plan	4
Misyon.....	4
Vizyon.....	4
Temel Değerler	4
2.2. Amaçlar ve Hedefler	5
2.3. Temel Performans Göstergeleri	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	7
3.1. Karabük Üniversitesi İç Kontrol Yönergesi	7
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	18
4.1. Risk Nedir?	18
4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?	18
4.3 Kurumsal Risk Yönetiminin İdareye Entegre Edilmesi	18
4.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Plan ile İlişkisi	19
4.5. Karabük Üniversitesi İdare Kültürü ve Risk Kültürü	20
4.5. Karabük Üniversitesi Risk Strateji Belgesinin Oluşturulması	21
4.6. Kurumsal Risk Yönetiminin Metodolojisi	22
4.6.1. Risklerin Belirlenmesi.....	22
4.6.1.1 Risk Evreni	22
4.6.1.2 Risklerin Stratejik Amaç ve Hedefler Seviyesinde Ele Alınması	25
4.6.1.3 Risk İştahının Belirlenmesi.....	26
4.6.1.4 Risk Kapasitesinin Belirlenmesi	27
4.6.1.5 Risklerin Birim, Faaliyet ve Süreçler Seviyesinde Ele Alınması	27
4.6.2 Risklerin Değerlendirilmesi.....	28

4.6.2.1 Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması	30
4.6.2.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	31
4.6.2.3 Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması	32
4.6.2.4 Risk Haritası	33
4.6.2.5. Risklerin Önceliklendirilmesi	35
4.6.2.6. Öncü Risk Göstergelerinin Belirlenmesi	35
4.6.3 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi.....	36
4.6.4 Risklerin Kayıt Altına Alınması	37
4.6.5. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması.....	37
4.6.5.1 Risk İzleme.....	37
4.6.5.2 Raporlama	38
BEŞİNCİ BÖLÜM	40
5.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar	40
ALTINCI BÖLÜM.....	45
6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol ve Kalite Yönetimi ile İlişkisi	45
YEDİNCİ BÖLÜM	49
7.1. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	49
7.2. 2026-2030 Stratejik Plan Risk Kategorileri.....	60
A- Akademik Riskler	60
B- İdari Riskler	61
C- Finansal Riskler.....	61
D- Bilgi Teknolojileri Riskleri	62
E- Yasal ve Uyum Riskleri	62
F- Operasyonel Riskler	62
G- Stratejik Riskler.....	62
H- İtibar Riskleri	62
7.3. Risk Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Planı Entegrasyonu	63
SEKİZİNCİ BÖLÜM	67
8.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği (Yıllık)	67
8.2. Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi (Yıllık).....	67

TABLolar

Tablo 1. Amaçlar ve Hedefler	5
Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri	6
Tablo 3. Risk İştah Seviyesi.....	27
Tablo 4. Etki Seviyeleri	28
Tablo 5. Etki Kriterleri.....	29
Tablo 6. Olasılık Seviyeleri	30
Tablo 7. Doğal Risk Seviyeleri.....	31
Tablo 8. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma.....	32
Tablo 9. Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması	33
Tablo 10. Risk Haritası	34
Tablo 11. Raporlama Süreci.....	39
Tablo 13. Risk Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Planı Entegrasyonu	64
Tablo 14. Eğitim Takvimi	67
Tablo 15. Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi	67

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kurumsal Yönetim Araçları Arasındaki İlişki	19
Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü	22
Şekil 3. Karabük Üniversitesi Risk Evreni	25
Şekil 4 Riske Yönelik Alınacak Kararlar	36
Şekil 5 Risk izleme Seviyeleri	37

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Amaç

Bu belgenin amacı, Karabük Üniversitesi'nin stratejik amaç ve hedefleri ile birim düzeyinde faaliyet ve süreçlerin sürdürülmesini engelleyebilecek olan risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak tedbirlerin belirlenmesi ile risklerin izlenmesi ve raporlanması sürecine ilişkin yöntemi belirlemektir.

1.2. Kapsam

Bu belge; Karabük Üniversitesinin kurumsal risk yönetimi ile tüm birimlerde risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risk yönetim süreçleri ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

1.3. Dayanak

Bu belge; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile ilgili diğer mevzuat hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4. Kısaltmalar ve Tanımlar

İKİYK: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İRK: İdare Risk Koordinatörü

ÖRG: Öncü Risk Göstergesi

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

RSB: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgeyi,

SGDB: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

SWOT/GZFT: Güçlü ve Zayıf Alanlar ile Fırsatlar ve Tehditler

Bu belgede geçen;

Artık Risk: Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

Birim: Üniversitenin akademik ve idari birimlerini,

Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu: Harcama yetkilisi tarafından, birim iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendirilen bir yardımcının; yardımcı bulunmaması hâlinde ise hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademede bir personelin koordinatörlüğünde oluşturulan, iç kontrol uygulamaları konusunda bilgi ve deneyim sahibi en az 4 (dört) kişiden oluşan çalışma grubunu,

Birim Risk Kontrol Eylem Planı: Harcama biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan eylem planını,

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü: Harcama yetkilisi tarafından, görevlendirilen bir yardımcısı; yardımcı bulunmaması hâlinde ise hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademede bir personeli,

Dış Risk: Üniversite yönetiminin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri,

Doğal Risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini,

Etki: Risklerin gerçekleşmesi halinde Üniversite üzerinde yaratacağı sonuçları,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üniversite Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlık çalışmaları sürecinde oluşturulan kurulunu,

İç Risk: Üniversite yönetiminin faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri,

İdare Risk Koordinatörü (İRK): Üniversitenin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli ve Rektöre karşı sorumlu olan Rektör Yardımcısı veya Strateji Geliştirme Daire Başkanı (SGDB)'nı,

Olasılık: Özne ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalini,

Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için belirlenen göstergeyi,

PESTLE Analizi: İdareye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış etkenler belirlenmesine yönelik yapılan analizi, (2026-2030 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında yapılmıştır.)

Rektör: Karabük Üniversitesi Rektörünü,

Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,

Risk İştahı: Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

Risk Strateji Belgesi (RSB): Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgeyi,

Risk Yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetleri,

SWOT/GZFT Analizi: İdarenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmeye yönelik yapılan analizi, (2026-2030 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında yapılmıştır.)

Üniversite/Kurum/İdare: Karabük Üniversitesini, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Bir Bakışta Stratejik Plan

Misyon

Üniversitemizin misyonu;

Bilim merkezli ve öğrenci dostu bir üniversite olmayı, eleştirel düşünmeyi, yenilikçi ve çözüm odaklı bilimsel çalışmalar yapmayı, milletimizin ve insanlığın faydasına bilgi üretmeyi görev edinmiştir.

Vizyon

Üniversitemizin Vizyonu;

Güçlü kurum kültürüyle, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine odaklanan, yenilikçi eğitim ve araştırma-geliştirme faaliyetleri ile dünyada önde gelen üniversiteler arasında yer alan, bilim ve teknolojiye öncülük eden, ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir üniversite olmaktır.

Temel Değerler

Temel Değerlerimiz;

- Bilim Merkezlilik
- İnsana ve Topluma Karşı Duyarlılık
- Yenilikçilik
- Girişimcilik
- Sürdürülebilirlik
- Etik Değerlere Bağlılık
- İş birliği ve Dayanışma

2.2. Amaçlar ve Hedefler

Tablo 1. Amaçlar ve Hedefler

LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE	
Amaç 1	Üniversitenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak ve paydaş katılımını esas alarak geleceği planlamak, bütüncül bilgi yönetim sistemini ve kurumsal kapasiteyi geliştirmek
Hedef 1	Uluslararasılaşma düzeyini artırmak
Hedef 2	Kurumsal aidiyetin artırılmasına ve kurum personelinin gelişimine katkı sağlamak
Hedef 3	Kalite kültürünün ve iç kontrol çalışmalarının kurum genelinde yaygınlaşmasını sağlamak
Hedef 4	Kurumsal kapasitenin gelişmesini ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak
EĞİTİM-ÖĞRETİM	
Amaç 2	Ulusal ve uluslararası standartlara uygun, eleştirel düşünmeyi teşvik eden, yenilikçi yöntemleri ve teknolojileri kullanan, kalite odaklı eğitim-öğretim hizmeti sunmak
Hedef 1	Eğitim ve öğretim programlarını ulusal ve uluslararası standartlara uygun şekilde geliştirmek
Hedef 2	Bilim merkezli, kalite odaklı eğitim-öğretim hizmeti sunmak
Hedef 3	Yenilikçi yöntemleri ve teknolojileri kullanan öğrenciler yetiştirmek
Hedef 4	Eğitim öğretim fiziksel altyapısını iyileştirmek
ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME	
Amaç 3	Yenilikçi, uygulamalı ve disiplinler arası araştırma-geliştirme faaliyetleri ile bölgesel, ulusal ve uluslararası kalkınma odaklı çalışmalara öncülük etmek
Hedef 1	Araştırma ve yayın kapasitesini geliştirmek
Hedef 2	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve belge sayısını artırmak
Hedef 3	Bilimsel araştırma proje sayısı ve niteliğini artırmak
Hedef 4	Dünya sıralamalarında üst sıralarda yer almak/yükselmek
Hedef 5	Tüm paydaşlarla iş birliğini geliştirmek ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmak
TOPLUMSAL KATKI	
Amaç 4	BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu, dezavantajlı gruplar dahil paydaş iş birlikleri aracılığıyla toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap veren toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunmak
Hedef 1	Sürdürülebilir, enerji verimli ve iklim dostu kampüs faaliyetlerini artırmak
Hedef 2	BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu toplumsal katkı faaliyetleri yürütmek
Hedef 3	Toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap veren etkinliklere öncelik vermek

2.3. Temel Performans Göstergeleri

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	Plan Sonu Hedeflenen Değer (2030)
Mezun olan toplam uluslararası öğrenci sayısı*	4685	8185
İmzalanan Uluslararası İş Birliği Protokolü Sayısı**	332	350
Personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim sayısı*	50	170
Çift ana dal ve yan dal program sayısı**	25	41
Sektör temsilcilerinin katılımı ile yapılan ders sayısı**	39	65
Öğrencilerin yer aldığı bilimsel yayın sayısı (makale, tebliğ, lisansüstü tez vb.) *	791	2000
Akredite olan program sayısı**	1	12
SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı**	0,41	0,65
TÜBİTAK tarafından desteklenen ulusal ve uluslararası proje sayısı**	219	229
BAP Kapsamında desteklenen Ar-Ge Proje Sayısı*	2206	2700
Bölgesel kalkınmaya yönelik proje ve faaliyet sayısı*	39	65
Geri Dönüşüme kazandırılan atık miktarı (ton)**	35	20
Dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen bilimsel faaliyet (Konferans, sempozyum, çalıştay, kitap, tez, makale, vb.) ve proje sayısı*	30	74
Sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyet sayısı*	303	550

*Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

** Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmemiştir.

Mezun olan toplam uluslararası öğrenci sayısı 2007 yılından itibaren kümülatiftir.

BAP Kapsamında desteklenen Ar-Ge Proje Sayısı 2021-2025 Stratejik Planda yer alan gösterge veri kümülatif veridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Karabük Üniversitesi İç Kontrol Yönergesi

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Tanımlar, Dayanak

Amaç

Madde 1- (1) Bu Yönergenin amacı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, Karabük Üniversitesi'nde iç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

(2) Yönerge, iç kontrol sistemi aracılığıyla; Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını, faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, mevzuata uygunluğu ve varlıkların korunmasını, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesini, güvenilir raporlama yapılmasını, risklerin etkin yönetilmesini sağlamayı amaçlar.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu Yönergede düzenlenen çalışma usul ve esasları, Karabük Üniversitesi'nin tüm harcama birimlerinde uygulanır ve bu birimlerin tamamını kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) Bu Yönerge; 4/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 55 inci, 56 ıncı ve 57 inci maddelerine, 26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine, Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Rehberi ve Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine, 5/3/2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmî Gazete de yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliğine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- (1) Bu Yönergenin uygulanmasında;

- a) **Bakanlık:** Hazine ve Maliye Bakanlığını,
- b) **Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı:** Harcama birimlerinin görev ve sorumluluk alanında olan faaliyetlere ilişkin eylemlerin yer aldığı birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planını,
- c) **Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu:** Harcama yetkilisi tarafından, birim iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendirilen bir yardımcının; yardımcı bulunmaması hâlinde ise hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir personelin koordinatörlüğünde oluşturulan, iç kontrol uygulamaları konusunda bilgi ve deneyim sahibi en az 4 (dört) kişiden oluşan çalışma grubunu,
- ç) **Birim Risk Kontrol Eylem Planı:** Harcama biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan eylem planını,
- d) **Harcama Birimi:** Üniversite bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimini,
- e) **Harcama Yetkilisi:** Bütçeyle ödenek tahsis edilen veya ödenek gönderme belgesi ile ödenek gönderilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisini,
- f) **İç Kontrol:** İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü,
- g) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Rektör başkanlığında harcama yetkililerinden ve ihtiyaç duyması halinde rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kurulu,
- ğ) **İdare:** Karabük Üniversitesini,

- h) **İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı:** Üniversite faaliyetlerine ilişkin mevcut durumun Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunun değerlendirildiği ve uyumu sağlamak veya güçlendirmek amacıyla yapılması gereken çalışmaları, prosedürleri ve düzenlemeleri içeren, Rektör tarafından yürürlüğe konulan planını,
- ı) **Kanun:** 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu
- i) **Kamu İç Kontrol Standartları:** Kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenleri çerçevesinde belirlenen standartlardan ve genel şartlardan oluşan iç kontrol sistemini,
- j) **Operasyonel Riskler:** İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek riskleri,
- k) **Rektör:** Karabük Üniversitesi Rektörünü,
- l) **Stratejik Riskler:** İdarenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği riskleri,
- m) **Yönetmelik:** 05/03/2025 tarihli 32832 sayılı Kamu İç Kontrol Yönetmeliğini, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

İç Kontrolün Amaçları, İşleyişi, İlkeleri, Bileşenleri

İç kontrolün amaçları

Madde 5- (1) İç Kontrolün amaçları

- a) Gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini,
- b) İdare, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,
- c) Her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,
- ç) Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,
- d) Varlıkların kötüye kullanılmasını ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır.

İç kontrolün işleyişi

Madde 6- (1) İdare, Bakanlık tarafından belirlenen standart, düzenleme ve yöntemlere uygun olarak;

- a) Faaliyetlerin; görev, yetki ve sorumlulukların belirlendiği uygun bir kurumsal yapı içerisinde, etik değerleri benimsemiş, yeterli ve yetkin personel tarafından yürütülmesini,
- b) Amaç ve hedefler ile bunların gerçekleşmesini ve faaliyetleri etkileyebilecek risklerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve bu riskler için uygun kontrol yöntemlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını,
- c) Etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulmasını ve işletilmesini,
- ç) Faaliyetlerin sürekli ve sistemli bir şekilde izlenmesini ve geliştirilmesini, sağlamak suretiyle iç kontrol sistemlerini oluşturur, uygular, izler ve geliştirir.

İç kontrolün temel ilkeleri

Madde 7- (1) İç Kontrolün temel ilkeleri şunlardır;

- a) İç kontrol faaliyetleri, yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
- b) İç kontrol faaliyet, düzenleme ve uygulamalarında öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
- c) İç kontrol sisteminin oluşturulmasında ve uygulanmasında, idarelerin kurumsal kapasiteleri, yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği ile malî durum gibi kendilerine özgü koşullar dikkate alınır.
- ç) İç kontrole ilişkin sorumluluk, faaliyet ve süreçlerde yer alan bütün görevlileri kapsar.
- d) İç kontrol, idarenin bütün birimlerindeki malî ve malî olmayan her türlü faaliyet, süreç ve işlemleri kapsar.
- e) İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.
- f) İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik, etkililik, ekonomiklik ve verimlilik gibi malî yönetim ilkeleri esas alınır.

İç kontrol bileşenleri

Madde 8- (1) İç Kontrolün bileşenleri şunlardır;

- a) **Kontrol ortamı:** Faaliyetler; görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlendiği bir kurumsal yapı içerisinde, etik değerleri benimsemiş, yeterli ve yetkin personel tarafından yürütülür. Hesap verebilirliği sağlamak üzere yöneticilerin ve personelin performans ölçütleri belirlenir, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulanması için gerekli yetki, görev ve sorumluluklar tanımlanır.

- b) **Risk değerlendirme:** İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskler ile harcama birimlerini ve diğer birimlerin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerin, suistimal risklerinin, teknolojiye ilişkin risklerin ve benzer risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, etki ve olasılıklarının ölçülmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, raporlanması ve izlenmesi aşamalarından oluşur.
- c) **Kontrol faaliyetleri:** Risk değerlendirme sürecinde belirlenen risklerin etki ve olasılıklarını kabul edilebilir düzeylere indirmek amacıyla uygun kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini, uygulanmasını ve izlenmesini kapsar. Risklere yönelik belirlenen ve uygulamaya konulan yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici her türlü kontrol faaliyetleri idarenin iç düzenlemelerine ve uygulama süreçlerine dâhil edilerek süreklilik sağlanır.
- ç) **Bilgi ve iletişim:** İdarenin ihtiyaç duyacağı her türlü bilginin uygun bir şekilde kaydedilmesini, tasnif edilmesini ve ilgililerin sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir şekilde ve sürede iletilmesini kapsar.
- d) **İzleme:** İç kontrol sisteminin ve işleyişinin sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma ya da bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmesi ve raporlanmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İç Kontrole İlişkin Yetki, Görev ve Sorumluluklar

İç kontrole ilişkin temel sorumluluklar

MADDE 9- (1) Üniversitede üst yönetim, harcama yetkilileri ve diğer yöneticiler, mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, malî yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli yöneticiler ile personele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumludur.

Rektörün yetki ve sorumlulukları

MADDE 10- (1) Karabük Üniversitesi Rektörü, idarede iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlar, işleyişi izler ve gerekli tedbirleri alır. Rektör, iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamak üzere görev ve sorumlulukları tanımlar, Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum için gerekli olan yazılı prosedürleri, talimatları ve eylem planlarını yürürlüğe koyar ve uygulama

sonuçlarını izler. Rektör, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirir.

(2) Rektör, her yıl Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinde yer alan Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanını imzalar ve idare faaliyet raporuna ekler.

(3) Rektör, iç kontrol güvence beyanını imzalarken; harcama birimleri tarafından sunulan faaliyet raporlarını ve eki iç kontrol güvence beyanlarını, iç denetim raporlarını, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan yıllık iç kontrol sistemi değerlendirme raporunu ve Strateji Geliştirme Daire Başkanının beyanını da dikkate alır. İç kontrol sisteminin izlenmesi sonucunda yeterli güvencenin sağlanamadığı tespit edilen hususlar ve alınması öngörülen tedbirler iç kontrol güvence beyanına eklenir.

Harcama yetkilisinin görev ve sorumlulukları

MADDE 11- (1) Harcama yetkilisi, birimindeki düzenleme, faaliyet, süreç ve işlemlerin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamaktan ve hiyerarşik olarak üst kademe yöneticileri ile üst yöneticiye ve yetkili mercilere hesap vermekten sorumludur. Bu amaçla harcama yetkilisi, biriminde iç kontrol sistemini oluşturur, uygular, izler ve raporlar. Harcama yetkilisi biriminde, işlem yönergeleri ve süreç akış şemalarının oluşturulmasını ve bunlar esas alınarak tespit edilen risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenmesini sağlar.

(2) Harcama yetkilisi, her yıl Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinde yer alan Harcama Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanını imzalar, birim faaliyet raporuna ekler ve Rektöre sunar.

(3) Harcama yetkilisi iç kontrol güvence beyanını imzalarken, kendisine sunulan bilgi ve raporlar ile iç denetim raporlarını da dikkate alır. İç kontrol sisteminin izlenmesi sonucunda yeterli güvencenin sağlanamadığı tespit edilen hususlar ve alınması öngörülen tedbirler iç kontrol güvence beyanına eklenir.

Diğer yöneticiler ve personelin görev ve sorumlulukları

MADDE 12- (1) Üniversitenin hiyerarşik kademelerinde yer alan diğer yöneticiler ve personel, görev ve yetki alanları çerçevesinde, iç kontrol sisteminin gereklerinin yerine getirilmesinden ve uygulanmasından sorumludur. Bu kapsamda, yürütülen görevlere ilişkin risk değerlendirme çalışmaları yapılır, önlem alınması gereken riskler iyileştirme önerileri ile birlikte bir üst yöneticiye yılda en az bir kez bildirilir. Acil eylem gerektiren riskler ise derhal bildirilir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanının görev ve sorumlulukları

MADDE 13- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanı; üniversitede iç kontrol sisteminin oluşturur, Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum çalışmalarını yönlendirir ve koordine eder, eğitim ve rehberlik hizmeti verir, uygulama sonuçlarını izler, değerlendirir, üst yöneticiye raporlar.

(2) Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinde yer alan Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanını imzalar ve idare faaliyet raporuna ekler.

Muhasebe yetkilisinin görev ve sorumlulukları

MADDE 14- (1) Muhasebe yetkilisi, muhasebe kayıtlarının usulüne ve standartlara uygun, saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasından sorumludur.

İç denetçilerin görev ve sorumlulukları

MADDE 15- (1) İç denetçiler, iç kontrol sistemini Kanun ve ilgili diğer mevzuat kapsamında denetlemekten ve üst yöneticiye raporlamaktan sorumludur. İç denetçiler düzenledikleri raporlarda bulgularını; iç kontrolün gerekleri, Kamu İç Kontrol Standartları ve ilgili diğer düzenlemelerle ilişkilendirerek öneriler geliştirir.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları

MADDE 16- (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, iç kontrol sisteminin ve Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum çalışmalarının izlenmesinden, yönlendirilmesinden ve Rektöre raporlanmasından sorumludur. Kurul, yılda en az iki kez olmak üzere toplanır.

(2) Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Kamu İç Kontrol ve Risk Kontrol Eylem Planları

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum

Madde 17- (1) İdarede Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum çalışmaları; harcama birimlerinin sorumluluğunda, Karabük Üniversitesi Rektörünün liderliği ve gözetiminde, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının teknik desteği ve koordinatörlüğünde yürütülür. Gerek görülmesi halinde Rektör onayıyla iç denetçilerin danışmanlık desteğinden yararlanılabilir.

(2) Ödenek gönderme belgesi ile harcama yetkisi verilen birimler, Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum sağlamaktan sorumludur. Bu harcama birimlerinin **Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarını** hazırlama yükümlülüğü bulunmaktadır.

(3) Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı'nın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan *Kamu İç Kontrol Rehberi* ile *Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Hazırlama Rehberi* esas alınır.

Birim kamu iç kontrol standartlarına uyum eylem planı

Madde 18- (1) Karabük Üniversitesi'nin tüm harcama birimleri, Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlamak, uygulamak ve izlemekle sorumludur.

(2) Harcama yetkilisi, *birim iç kontrol ve risk koordinatörü* olarak görevlendireceği bir yardımcısının, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir personelin koordinatörlüğünde, *iç kontrol uygulamaları konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan* en az 4 (dört) kişiden oluşan “Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu”nu belirler.

(3) Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu üyeleri, birim amirinin onayıyla iki yıl süreyle görevlendirilir. Görev süresi dolan grup üyeleri yeniden görevlendirilebilir. Çeşitli sebeplerle gruptan ayrılan üyenin yerine kalan süreyi tamamlamak üzere harcama yetkilisi tarafından yeni üye belirlenir. Çalışma grubu, birim faaliyetlerine ilişkin mevcut durumun Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu değerlendirir ve uyumu sağlayacak veya güçlendirecek tedbirleri belirleyerek birim Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planını hazırlar. Uyum Eylem Planı harcama yetkilisi tarafından yürürlüğe konulur ve birim personeline resmi yazı ile duyurulur.

(4) Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planları en fazla iki yıllık dönemler için hazırlanır, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla yürürlüğe konulur. Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı, harcama yetkilisinin onayını izleyen on iş günü içinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilir.

(5) Harcama yetkilisi, birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planında yer alan ve yetkisi dâhilinde olan eylemlerin planda öngörülen süre içinde uygulanmasını sağlar ve sonuçlarını izler. Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planında yer alan ve idarenin bütününe ilgilendiren veya üst yöneticinin onayını gerektiren eylemler olduğunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı iletilen bu eylemleri idare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planına dâhil edilmek üzere İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunar. Bu eylemler hem birim hem de idare İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planında ayrı ayrı takip edilebilir.

(6) Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu, Birim İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem planının uygulanmasını düzenli olarak izler, eylemlerin gerçekleşme durumu hakkında rapor hazırlar. Bu raporları her yıl Haziran ve Aralık aylarında altı aylık dönemler hâlinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletir.

Birim risk kontrol eylem planı

Madde 19- (1) Birim Risk Kontrol Eylem Planı; harcama biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin planlanmasını kapsar. Plan, “iç kontrol ve risk koordinatörü” olarak görevlendirilen personelin koordinasyonunda, Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu tarafından hazırlanır.

(2) Harcama birimleri, sorumluluk alanlarındaki faaliyet ve süreçlere ilişkin operasyonel riskleri tespit ederek Birim Risk Kontrol Eylem Planlarını oluşturur.

(3) Birim Risk Kontrol Eylem Planı; risklerin tespiti, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ile risklere yönelik kontrol tedbirlerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin eylemlerden oluşur. Riskler, gerçekleşme olasılığı ve etkisi dikkate alınarak düzenli biçimde analiz edilir ve raporlanır.

(4) Birimlerde risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesinden **Birim İç Kontrol ve Risk Çalışma Grubu** sorumludur. Risk tanımlamalarında herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir ve raporlamaya uygun ifadeler kullanılmasına özen gösterilir; riskin kaynağı ile ortaya çıkabilecek muhtemel kayıp veya olumsuz sonuçlar açık şekilde belirtilir.

(5) Risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yanıt verilmesi ve risklerin izlenmesine ilişkin tüm süreçler, Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan **Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi** ile **Karabük Üniversitesi Risk Strateji Belgesi** esas alınarak yürütülür.

(6) Birimin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar, **İdare Risk Kontrol Eylem Planına** dahil edilmek üzere **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına** bildirilir.

Birim Risk Kontrol Eylem Planı uygulama sonuçları yılda en az bir defa gözden geçirilir. Risklerin gerçekleşme olasılığı, etkisi ile mevzuat ve faaliyetlerde meydana gelen değişiklikler doğrultusunda planlar gerektiğinde güncellenir ve harcama yetkilisinin onayıyla yeniden yürürlüğe konur.

İdare kamu iç kontrol standartlarına uyum eylem planı ve idare risk kontrol eylem planı

Madde 20- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planına dâhil edilmek üzere harcama birimlerince iletilen eylemleri, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunar. Kurul, yeni bir eylem eklenmesini, eylemlerin yeniden değerlendirilmesini veya çıkarılmasını kararlaştırabilir.

(2) Eylem planı, varsa Rektörün uygun gördüğü değişiklikler yapıldıktan sonra yürürlüğe konulur. Eylem planında öngörülen çalışmaların gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda Rektör onayıyla eylem planı her zaman revize edilebilir.

(3) İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planları en fazla iki yıllık dönemler itibarıyla Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanır, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla yürürlüğe konulur. İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı, Rektör onayını izleyen on iş günü içinde Bakanlığa gönderilir.

(4) İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planlarında öngörülen eylemlerin gerçekleşme sonuçları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından en az altı ayda bir olmak üzere düzenli olarak izlenir ve her yılın Haziran ve Aralık ayı sonu itibarıyla iki dönem halinde ve eylem planı formatında Rektöre sunulur.

(5) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, üniversitenin yönetici ve diğer personelinin görüşleri, kişilerin ve/veya paydaşların talep ve önerileri, harcama birimlerinin değerlendirmeleri, eylem planlarının gerçekleşme sonuçları ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporları dikkate alarak iç kontrol sisteminin uygulama sonuçlarını izler, değerlendirir ve hazırladığı iç kontrol sistemi değerlendirme raporunu güvence beyanlarına kanıt teşkil etmek amacıyla Rektöre sunar. Rektör tarafından onaylanan iç kontrol sistemi değerlendirme raporu ve İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı gerçekleşme sonuçları, izleyen yılın en geç Mart ayının on beşine kadar Bakanlığa gönderilir.

(6) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskler ile harcama birimlerinden idare risk kontrol eylem planına eklenmek üzere bildirilen risklerden oluşan idare risk kontrol eylem planını hazırlar ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar. Kurul tarafından değerlendirilen idare risk kontrol eylem planı Rektör onayına sunulur. Rektör onayı ile yürürlüğe giren idare risk kontrol eylem planı uygulama sonuçları yılda en az bir defa gözden geçirilir ve Kurula raporlanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Koordinasyon

Madde 21- (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İç Kontrol Yönergesine ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Tereddütlerin giderilmesi

Madde 22- (1) Bu yönergenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yetkilidir.

Kaldırılan hükümler

Madde 23 - (1) 2013 yılında yayınlanan “Karabük Üniversitesi İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole Tabi Mali Karar ve İşlemlere İlişkin Usul ve Esaslar” ile “Karabük Üniversitesi Risk Yönetimi Yönergesi” yürürlükten kaldırılmıştır.

Uyum süreci

GEÇİCİ MADDE 1- (1) Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planları, bu Yönergenin yayımlanmasını izleyen yılın başından itibaren Rektör tarafından belirlenecek takvim doğrultusunda, en geç 1/1/2027 tarihine kadar tüm birimler tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulur. 1/1/2026 tarihi itibarıyla uygulamaya geçecek birimler, İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına **Uyum Eylem Planının yayımlanmasını takip eden iki ay içinde** kendi Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarını tamamlayarak yayımlar. Eylem Planı hazırlanıncaya kadar birimler, yürütmekte oldukları eylemleri **İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planına dâhil edilmek üzere** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına göndermeye devam eder.

Yürürlük

Madde 24- (1) Bu Yönerge Karabük Üniversitesi Senatosu tarafından onaylandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 25- (1) Bu yönerge hükümlerini Rektör yürütür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Risk Nedir?

Sözlük anlamıyla *risk* zarara uğrama tehlikesini ifade eder. *Tehlike* sözcüğü ise gerçekleşme ihtimali bulunan fakat istenmeyen sakıncalı durumlara işaret eder. Dolayısıyla, risk;

- Belirli bir amaç veya faaliyet söz konusu olduğunda gündeme gelen,
- Geleceğe dair ve çoğu zaman negatif çağrışımları olan bir kavramdır.

Kamu yönetimi ile ilişkili olarak risk, idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir.

Küreselleşme, artan paydaş beklentileri, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri, karmaşık hale gelen faaliyet ve süreçler gibi birçok etken, idarelerin kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini ve bunlara ulaşmak için uyguladıkları faaliyetler ile kaynak dağılımlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla karar alma süreçlerinde idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyecek risklerini tespit edip değerlendirerek, söz konusu riskler gerçekleşmeden önce gerekli önlemleri almaları veya risklerin gerçekleşmesi halinde maruz kalınacak zararın uygun kaynak ve zaman planlaması ile en aza indirilmesini sağlayacak yöntemler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?

Kurumsal risk yönetimi, idarelerin, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini etkileyebilecek olay veya durumları; bütüncül bir bakış açısıyla belirlemeleri, etki ve olasılıklarını değerlendirmeleri, önem derecelerine göre önceliklendirmeleri, risklere yönelik alınacak kararları belirlemeleri ile riskleri izleme ve raporlamalarına dayanan kapsamlı, tekrar eden ve sistematik bir süreçtir. Bu sayede, söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya bu olay ya da durumların gerçekleşmesi halinde maruz kalınacak zararın azaltılması veya ortaya çıkabilecek fırsatların etkin bir biçimde değerlendirilmesi mümkün olabilir.

4.3 Kurumsal Risk Yönetiminin İdareye Entegre Edilmesi

Kurumsal risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, idarenin mevcut iş süreçlerine ve raporlama mekanizmalarına doğru şekilde entegre edilebilmesine bağlıdır. Kurumsal risk yönetimi süreçlerinin sade, esnek ve uygulanabilir olması ve diğer temel süreçlerle (stratejik planlama,

4.5. Karabük Üniversitesi İdare Kültürü ve Risk Kültürü

Karabük Üniversitesi'nde idare kültürü; üniversitenin misyonu, vizyonu, temel değerleri ve stratejik amaçları doğrultusunda şekillenen, yöneticiler ve personel tarafından benimsenmiş ortak değerler, tutumlar ve davranış biçimlerini ifade eder.

Üniversite bünyesinde idare kültürünü etkileyen **iç faktörler**; çalışma ve yönetim anlayışı, akademik ve idari birimler arası iletişim, belirlenmiş mevzuat, standartlar ve prosedürler, fiziksel çalışma ortamı, raporlama yapısı, şeffaflık ve etik anlayışı ile açık iletişim kanallarıdır. **Dış faktörler** ise başta yasal düzenlemeler olmak üzere, yükseköğretim politikalarında meydana gelen değişiklikler ve iç ile dış paydaş beklentileridir.

Söz konusu faktörler, Karabük Üniversitesi'nin riskten kaçınma ile risk almaya istekli olma düzeyi arasındaki konumunu belirlemekte ve üniversitenin risk kültürünü şekillendirmektedir. Bu çerçevede idare kültürü ile risk kültürü birbirleriyle etkileşim halinde olup, idare kültürü; risklerin nasıl tanımlanacağına, önceliklendirileceğine, yönetileceğine, raporlanacağına ve izleneceğine yön vermektedir.

Etkin bir kurumsal risk yönetimi sisteminin tesis edilebilmesi amacıyla Karabük Üniversitesi'nde ortak bir risk yönetimi yaklaşımının oluşturulması ve bu yaklaşımın tüm akademik ve idari birimlerce benimsenmesi esas alınmıştır.

Karabük Üniversitesi'nde Risk Kültürünün Geliştirilmesine Yönelik Esaslar

Karabük Üniversitesi bünyesinde risk kültürünün arzu edilen seviyede oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla aşağıdaki hususlar esas alınır:

- Üst yönetimin riske yaklaşımı; üst politika belgelerinde yer alan plan ve programlar ile üniversitenin misyonu, vizyonu, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleri ve paydaş beklentileri ile uyumlu olacak şekilde belirlenir.
- Rektör ve üst yönetim, kurumsal risk yönetimini destekler; risk yönetimi yaklaşımının üniversite genelinde tüm yöneticiler ve personel tarafından benimsenmesini sağlayacak yönlendirici ve destekleyici adımları atar.

- Kurumsal risk yönetimi faaliyetleri, yalnızca belirli bir birimin, yöneticinin veya personelin sorumluluğu olarak değerlendirilmez; üniversitenin tüm akademik ve idari birimleri tarafından ortak sorumluluk anlayışıyla yürütülür.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, bu Risk Strateji Belgesi kapsamında tanımlanır; belirlenen ilke ve uygulamaların hem üst yönetim hem de çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanır.
- Kurumsal risk yönetimi konusunda görev alan veya sürece katkı sağlayan akademik ve idari personelin farkındalık düzeyinin artırılması amacıyla gerekli eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülür.
- Üniversite genelinde hesap verebilirlik kültürünün yaygınlaştırılması esas alınır. Bu kapsamda:
 - Üst yönetimin beklentileri, tüm akademik ve idari personele açık ve anlaşılır şekilde duyurulur.
 - Üniversitenin stratejik hedefleri ile birim hedefleri arasında ilişki kurulur; hedef gerçekleştirmeleri, meydana gelen sapmalar ve bu sapmaların nedenleri yöneticiler tarafından düzenli olarak değerlendirilir.
 - Kurumsal risk yönetimi raporları ilgili yöneticilerle paylaşılır ve stratejik karar alma süreçlerinde risk bilgisinin kullanılmasına katkı sağlanır.

Bu çerçevede Karabük Üniversitesi risk kültürü; belirsizlikleri yönetebilen, riskleri fırsatlarla birlikte ele alan, kurumsal hedeflere ulaşmayı destekleyen ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

4.5. Karabük Üniversitesi Risk Strateji Belgesinin Oluşturulması

Risk Strateji Belgesi, Karabük Üniversitesinin kurumsal risk yönetimi yaklaşımını içermektedir. 2026-2030 stratejik plan dönemi için hazırlanmıştır. Yıllık olarak gözden geçirilip ihtiyaç halinde güncellenecektir. 2026-2030 Stratejik Planında 40 adet iç risk, 16 adet dış risk olmak üzere toplam 56 adet risk belirlenmiştir.

4.6. Kurumsal Risk Yönetiminin Metodolojisi

Kurumsal risk yönetimi döngüsü, aşağıdaki adımlardan oluşur ve dönemsel olarak kendisini tekrar eder:



Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü

4.6.1. Risklerin Belirlenmesi

4.6.1.1 Risk Evreni

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtildiği üzere, stratejik planlama sürecinde öncelikle durum analizi gerçekleştirilir. Durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT analizi gibi çeşitli analizler gerçekleştirilir. Kuruluş içi analiz kapsamında, insan kaynaklarının yetkinliği, idare kültürü, teknolojik altyapı, fiziki kaynaklar ve mali kaynaklar değerlendirilir. PESTLE analizi kapsamında, idareye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler belirlenir. GZFT analizi kapsamında, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsat ve tehditler tespit edilir.

Karabük Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planlama sürecinde durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT analizi yapılmıştır.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı doğrultusunda, riskler belirlenirken, faaliyetlere ilişkin tüm kategorilerdeki risklerin tamamının belirlenmesi hedeflenmemektedir. Söz konusu riskler içinden stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek olan öncelikli risklerin kapsama alınması gerekmekte olup ilgili kategoriler, idarenin odaklanacağı alanların tespiti konusunda yol göstermektedir.

Diğer taraftan, stratejik amaç ve hedefleri etkilemeyecek fakat birim, süreç ve faaliyet seviyesinde değerlendirilecek riskler ise birim düzeyinde Kamu İç Kontrol Rehberi ve Karabük Üniversitesi İç Kontrol Yönergesi çerçevesinde ele alınmalıdır.

İdareler stratejik planlama hazırlık aşamasında risk evreni oluştururken riskleri 2 ana odakla ele alırlar:

1. Dış Riskler: İdarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle idarenin yerleşkesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde idareye ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşılabilmesi, idare faaliyetlerinin sekteye uğraması veya yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.

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

İç ve dış riskler, temel olarak operasyonel, finansal, stratejik, uyum, itibar, teknolojik ve proje riskleri olarak alt kategorilerde değerlendirilir. İdare, faaliyetlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak Risk Strateji Belgesinde ilave kategoriler belirleyebilir. Buna göre; **2026-2030 Stratejik Planı doğrultusunda KBÜ Risk Strateji Belgesinde risk kategorileri akademik riskler, idari riskler, finansal riskler, bilgi teknolojileri riskleri, yasal ve uyum riskleri, operasyonel riskler, stratejik riskler, itibar riskleri olarak ortaya konmuştur:**

Akademik Riskler

Akademik riskler; Karabük Üniversitesi'nin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, bilimsel yayın, lisansüstü eğitim ve akademik insan kaynağına ilişkin faaliyetlerinde, kalite, verimlilik ve sürdürülebilirliği olumsuz etkileyebilecek riskleri ifade eder. Bu riskler, üniversitenin akademik performansını, öğrenci başarısını ve bilimsel üretkenliğini doğrudan etkileyebilecek niteliktedir.

İdari Riskler

İdari riskler; üniversitenin idari yapılanması, insan kaynakları yönetimi, süreçlerin planlanması ve yürütülmesi, görev ve yetki dağılımı ile kurumsal koordinasyona ilişkin alanlarda ortaya çıkabilecek aksaklıkları kapsar. Bu riskler, idari hizmetlerin etkin, verimli ve zamanında sunulmasını olumsuz yönde etkileyebilir.

Finansal Riskler

Finansal riskler; Karabük Üniversitesi'nin bütçe yönetimi, mali kaynakların etkin kullanımı, gelirlerin sürekliliği, harcamaların kontrolü ve mali mevzuata uyum süreçlerinde ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ve olumsuzlukları ifade eder. Bu riskler, üniversitenin mali sürdürülebilirliğini ve stratejik hedeflerine ulaşma kapasitesini etkileyebilir.

Bilgi Teknolojileri Riskleri

Bilgi teknolojileri riskleri; üniversitenin bilgi sistemleri, yazılım ve donanım altyapısı, veri güvenliği, siber güvenlik, sistem sürekliliği ve dijital hizmetlerin sunumuna ilişkin riskleri kapsar. Bu riskler, akademik ve idari süreçlerin kesintiye uğramasına ve bilgi güvenliğinin zedelenmesine yol açabilir.

Yasal ve Uyum Riskleri

Yasal ve uyum riskleri; yürürlükteki mevzuat, düzenleyici işlemler ve üst politika belgelerine uyum sağlanamaması veya yanlış uygulanması sonucu ortaya çıkabilecek riskleri ifade eder. Bu riskler, idari ve mali yaptırımlar ile kurumsal itibar kaybına neden olabilecek niteliktedir.

Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler; faaliyetlerin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. Üniversitenin günlük faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında süreç, insan, sistem veya dış etkenlerden kaynaklanabilecek aksaklıkları kapsar. Bu riskler, hizmetlerin sürekliliğini, etkinliğini ve kalite düzeyini olumsuz etkileyebilir.

Stratejik Riskler

Stratejik riskler; Karabük Üniversitesi'nin misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek iç ve dış çevreden kaynaklanan belirsizlikleri ifade eder. Bu riskler, üniversitenin uzun vadeli yönelimi ve kurumsal gelişimi üzerinde etkili olabilir.

İtibar Riskleri

İtibar riskleri; üniversitenin iç ve dış paydaşlar nezdindeki güvenilirliği, saygınlığı ve kurumsal algısını olumsuz etkileyebilecek durum ve gelişmeleri kapsar. Bu riskler, üniversitenin tercih edilirliliğini, paydaş ilişkilerini ve kurumsal imajını zedeleyebilir.



Şekil 3. Karabük Üniversitesi Risk Evreni

4.6.1.2 Risklerin Stratejik Amaç ve Hedefler Seviyesinde Ele Alınması

Stratejik planlama aşamasında durum analizi sonrasındaki aşama, idarenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir. Risk yönetiminin kapsamı, stratejik amaç ve hedeflerle ilişkili riskler olduğundan, etkin bir stratejik planlama ve risk yönetimi için idare amaç ve hedeflerinin tam ve doğru

olarak tanımlanması kritik öneme sahiptir. Riskler hedef bazında belirlenir. İdarelerde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda üst yönetici başkanlığında hedeflerle ilişkili görev ve sorumluluğu bulunan birim yöneticilerinin katılımıyla “stratejik risk çalıştayları” organize edilir.

Bu doğrultuda, 2026-2030 Stratejik Plan Çalışmaları kapsamında, Karabük Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Fatih KIRIŞIK başkanlığında Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri ve Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin katılımı ile Yenice ilçesinde “2026-2030 Stratejik Plan ve Risk Yönetimi Hazırlık Çalıştay” gerçekleştirilmiştir. 17 Şubat 2025 tarihinde gerçekleştirilen "2026- 2030 Stratejik Plan ve Risk Yönetimi Süreci Hazırlık Çalıştay"nda, riskler ve risk kontrol faaliyetleri belirlenmiştir.

4.6.1.3 Risk İştahının Belirlenmesi

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

Risk iştahı *hedef* bazında tanımlanır. Üniversitenin bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı tanımından veya seviyesinden bahsedilemez. Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir.

Her bir hedefle ilişkili riskler ve risk iştahı seviyesi tanımlandıktan sonra, hedef bazında belirlenen risk iştahı seviyesi ile risk seviyeleri karşılaştırılır. Risk iştahı seviyesi, risklere yönelik alınacak kararlar belirlenirken göz önünde bulundurulur.

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

Tablo 3. Risk İştah Seviyesi

4.6.1.4 Risk Kapasitesinin Belirlenmesi

Risk kapasitesi, Üniversitenin faaliyetlerde alabileceği en yüksek risk seviyesidir. Risk kapasitesi; Risk iştah seviyesi tanımlandıktan sonra hedef bazında tanımlanır. Her hedef için tanımlanmaz. Risk iştahı yüksek olarak sınıflanan hedefler için tanımlanır.

Nicel veya nitel olarak tanımlanabilir. Risk kapasitesi tanımlanması zorunlu olmamakla birlikte yüksek risk iştah seviyesine sahip hedefler için de Üniversite tarafından gerekli görülmesi halinde tanımlama yapılabilir.

4.6.1.5 Risklerin Birim, Faaliyet ve Süreçler Seviyesinde Ele Alınması

İdarelerde kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile iç kontrol sisteminin etkileşim halinde yürütülmesi, oluşturulacak katma değer açısından oldukça önemlidir. Kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınması gereken öncelikli risklere odaklanılırken, iç kontrol sürecinde faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek **birim**, faaliyet ve süreç seviyesinde risklere odaklanılır.

4.6.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Risk seviyeleri belirlenirken, öncelikle risklerin etki ve olasılık seviyeleri puanlanmıştır. Ardından üniversitenin söz konusu risklere yönelik yürütmekte olduğu mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilmiş ve önceliklendirmede esas alınacak risk seviyesine ulaşılmıştır.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörler:

- Etki: Riskin gerçekleşmesi halinde üniversite üzerinde yaratacağı olumlu veya olumsuz sonuçlar değerlendirilmiştir.
- Olasılık: Bir olayın veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimali belirlenmiştir.

Risklerin etki ve olasılıkları, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçekle puanlanmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Etki Seviyeleri

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

Etki değerlendirmesinde üniversite, kendi organizasyon yapısına ve faaliyet alanına uygun olarak farklı etki kriterlerini de göz önünde bulundurabilir. Buna göre, 2026-2030 Stratejik Planı doğrultusunda KBÜ Risk Strateji Belgesinde risk kategorileri akademik riskler, idari riskler, finansal riskler, bilgi teknolojileri riskleri, yasal ve uyum riskleri, operasyonel riskler, stratejik riskler, itibar riskleri olarak ortaya konmuştur:

Tablo 5. Etki Kriterleri

Etki Puanı	Akademik Etki	İdari Etki	Finansal Etki	Bilgi Teknolojileri Etkisi	Yasal ve Uyum Etkisi	Operasyonel Etki	Stratejik Etki	İtibar Etkisi
5	Eğitim-öğretimin durması, akreditasyon kaybı	İdari süreçlerin durması	Çok ciddi mali kayıp	Kritik sistemlerin uzun süre devre dışı kalması	Ağır yaptırımlar, dava ve cezalar	Üniversite genelinde faaliyetlerin durması	Stratejik hedeflere ulaşamaması	Ulusal ölçekte ciddi güven kaybı
4	Eğitim kalitesinde ciddi düşüş	İdari işleyişte ciddi aksama	Önemli mali kayıp	Temel sistemlerde uzun süreli kesinti	Önemli idari yaptırımlar	Hizmetlerde ciddi gecikmeler	Stratejik hedeflerde ciddi sapma	Kamuoyunda yaygın güven kaybı
3	Ders ve programlarda aksama	İdari süreçlerde gecikme	Orta düzey mali kayıp	Sistemlerde kısa süreli kesinti	Orta düzey yaptırım	Hizmetlerde sınırlı kesinti	Bazı stratejik hedeflerin gecikmesi	Kısa süreli itibar zedelenmesi
2	Akademik faaliyetlerde küçük aksaklıklar	İdari süreçlerde küçük aksaklıklar	Düşük düzey mali kayıp	Lokal sistem sorunları	Uyarı veya kınama	Küçük operasyonel aksamalar	Stratejik hedeflere sınırlı etki	Sınırlı paydaş memnuniyetsizliği
1	Akademik faaliyetlere etkisi yok denecek kadar az	İdari işleyiş etkisi yok	Çok düşük veya ihmal edilebilir mali etki	Önemsiz teknik sorunlar	Yaptırımsız durumlar	Operasyonel süreklilik etkilenmez	Stratejik hedeflere etkisi yok	İtibara etkisi yok

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, olasılık için çok zayıf olasılık, zayıf olasılık, olası, yüksek olasılık ve neredeyse kesin olmak üzere yine beşli ölçek kullanılmıştır. (Tablo 6).

Tablo 6. Olasılık Seviyeleri

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

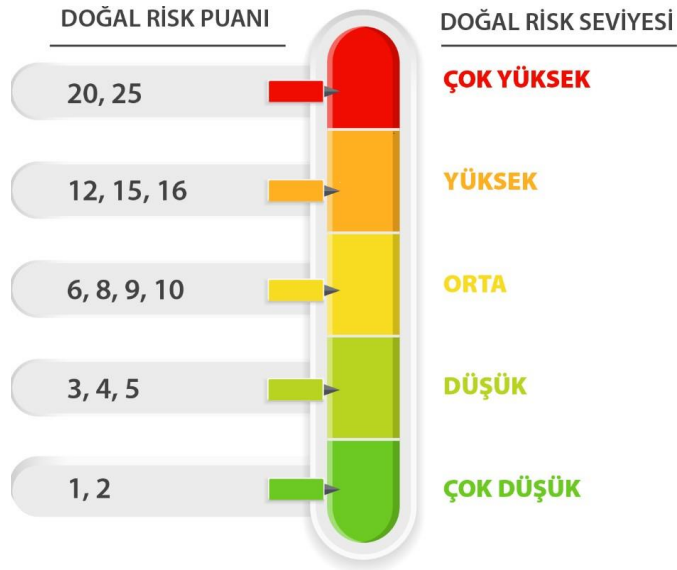
4.6.2.1 Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

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

Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanmıştır. (Tablo 7).

Doğal Risk Seviyesi = Etki x Olasılık

Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenmiştir.

Tablo 7. Doğal Risk Seviyeleri

4.6.2.2 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risklerin doğru bir biçimde önceliklendirilmesi için, risk seviyeleri belirlenirken Üniversite tarafından maruz kalınabilecek risklere yönelik olarak yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı da değerlendirilmiştir. Mevcut risk yönetimi faaliyetleri Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklere yönelik Üniversite bünyesinde halihazırda uygulanan faaliyetlerdir.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 8. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KİSMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

4.6.2.3 Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması

Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için idare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilmiştir. Artık risk seviyesi (Tablo 9), doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanmıştır.

Artık risk seviyesi = Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

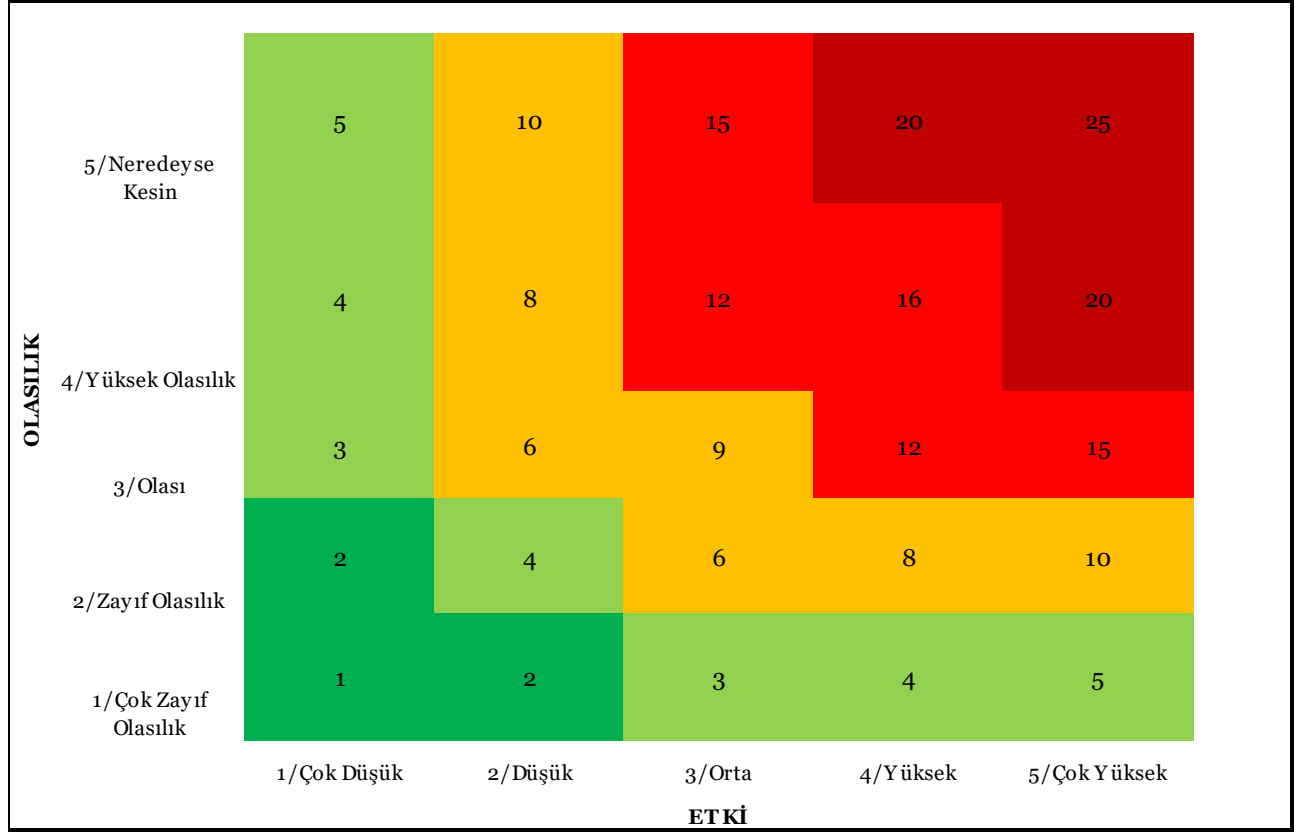
Tablo 9. Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	$20 \leq \text{Risk Puanı} \leq 25$	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	$12 \leq \text{Risk Puanı} < 20$	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	$6 \leq \text{Risk Puanı} < 12$	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	$3 \leq \text{Risk Puanı} < 6$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	$\text{Risk Puanı} < 3$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

4.6.2.4 Risk Haritası

Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin değerlendirilmesi kapsamında, risk seviyelerini gösteren risk haritaları ve özetleri oluşturulur. Risk haritaları ve özetleri; Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin seviyelerini daha rahat takip edebilmesini sağlar ve Üniversitenin ortak risk algısını yansıtır.

RİSK HARİTASI



Artık Risk Seviyesine göre hazırlanan Risk Haritasında toplam 56 risk değerlendirilmiş olup risk seviyelerine göre dağılım aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Risk Haritası

Risk Seviyesi	Adet	Oran (%)
ÇOK DÜŞÜK	24	42,86
DÜŞÜK	16	28,57
ORTA	9	16,07
YÜKSEK	7	12,50

Risklerin büyük çoğunluğunun düşük ve çok düşük seviyede olması, mevcut risk yönetimi süreçlerinin genel olarak etkin işlediğini göstermektedir. Ancak %28,57'lik düşük risk ve %16,07'ye yaklaşan orta-yüksek risk payı iyileştirmeye açık alanların bulunduğunu ortaya koymaktadır.

- %42,86 oranındaki Çok Düşük riskler, mevcut kontrol yapılarının çoğunlukla etkin çalıştığını ortaya koymaktadır.
- %28,57 oranındaki Düşük riskler, süreçlerde ufak zafiyetlerin bulunduğunu ancak ciddi tehdit oluşturmadığını göstermektedir.
- %16,07 oranındaki Orta riskler, süreçlerin bazı noktalarda operasyonel veya güvenlik açısından olumsuz etkilenebileceğini göstermektedir. Bu seviye; risk yönetimi açısından göz ardı edilemeyecek bir paydır.
- %12,50 oranındaki Yüksek riskler, toplam riskin yaklaşık her 8'inden birinin kritik seviyede olduğunu göstermektedir. Bu oran, risk maruziyetinin tamamen düşük profile olmadığını; belirli alanlarda tehditlerin devam ettiğini işaret etmektedir.

4.6.2.5. Risklerin Önceliklendirilmesi

Öncelikli risklerin tespiti, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasına yönelik güvencenin artırılması ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması açısından önem taşımaktadır. Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile Üniversitenin mevcut risk yönetimi faaliyetleri göz önünde bulundurularak ulaşılan artık risk seviyeleri üzerinden riskler önceliklendirmeye tabi tutulmuştur.

4.6.2.6. Öncü Risk Göstergelerinin Belirlenmesi

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmelidir. Öncü risk göstergeleri, artık risk seviyesi "yüksek ve çok yüksek" riskler için belirlenir. Artık risk seviyesi orta, düşük ve çok düşük seviyeli riskler için Üniversite tarafından öncü risk göstergesi belirlenebilir. Doğal risk seviyesi yüksek ve çok yüksek riskler için de öncü risk göstergelerinin belirlenmesi Üniversitenin inisiyatifindedir.

Buna göre, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki riskler, **Stratejik Plan Performans Göstergeleri** ile izlenecektir.

Bu kapsamda:

- Artık risk seviyesi "yüksek" ve "çok yüksek" olarak belirlenen riskler, öncü risk göstergesi belirlenmeden, ilgili **Stratejik Plan Performans Göstergeleri** üzerinden takip edilir.

- Orta, düşük ve çok düşük seviyeli riskler için de takibin temel yöntemi **Stratejik Plan Performans Göstergeleri** olacaktır.
- Böylece, risk yönetimi süreci, Üniversitenin stratejik planı ile uyumlu bir şekilde yürütülür ve risklerin olası etkileri stratejik hedefler üzerinden izlenir.

4.6.3 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risk evreninin ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin değerlendirilip önceliklendirilmesinden sonraki adım riske yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. Üniversite bu aşamada, risk iştahı başta olmak üzere fayda/maliyet gibi diğer faktörleri de göz önünde bulundurarak risklere yönelik kararlar alır.

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır (Şekil 4).



Şekil 4 Riske Yönelik Alınacak Kararlar

Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde Üniversitenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. Üniversitenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

Riski Devretmek: Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, Üniversite dışında diğer uzman kamu Üniversitelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.

Riski Kabul Etmek: Riskin gerçekleşmesi halinde Üniversitenin karşılaşılabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.

Riski Azaltmak: Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

4.6.4 Risklerin Kayıt Altına Alınması

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, Üniversite tarafından stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Tablo 12) kullanılmıştır.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu yılda en az 2 defa olmak üzere periyodik olarak gözden geçirilerek gerektiğinde güncellenecektir. Yeni belirlenen, değişen veya güncelliğini yitiren riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden takip edilecektir.

4.6.5. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

4.6.5.1 Risk İzleme

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



Şekil 5. Risk izleme Seviyeleri

1. Sürekli İzleme

Sürekli izleme, risklerin günlük iş süreçlerinin doğal bir parçası olarak takip edilmesini ifade eder.

- Süreç sahipleri, sorumlu oldukları faaliyetlere ilişkin risk göstergelerini (öncü ve artçı göstergeler) düzenli olarak takip eder.
- İş akışları içinde belirlenmiş kontrol noktaları aracılığıyla risklerin gerçekleşme olasılığı ve etkisi gözlemlenir.
- Gözlemler, birim içi raporlar, bilgi sistemleri kayıtları, performans göstergeleri, kalite kontrol çıktıları gibi kaynaklar kullanılarak yapılır.
- Sürekli izleme faaliyetleri sonuçları, ilgili yöneticiye raporlanır.

2. Yönetim İzlemesi

Yönetim izlemesi, risklerin belirli periyotlarda üst yönetim tarafından değerlendirilmesi amacıyla yürütülür.

3. Bağımsız İzleme

Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir.

4.6.5.2 Raporlama

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

Etkin bir iletişim ve raporlama yapısının kurulması için; Tüm çalışanlar kurumun risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, kurumun tüm kademelerine yayılır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilir.

İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir:

İç Raporlama: İç raporlama ile iç paydaşlar arasında etkin iletişim kurulması sağlanarak üniversite içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili

raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve Üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.

Dış Raporlama: Dış raporlama ile dış paydaş beklentilerini karşılayacak raporlamalar belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları dış paydaş beklentilerine ve Üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.

Tablo 11. Raporlama Süreci

Rapor / Doküman	Raporlama Türü	İzleme Seviyesi	Raporlama Sıklığı	Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulduğu Merci
Faaliyet Raporu	İç Raporlama /Dış Raporlama	İkinci Seviye	Yıllık	Birim Yöneticileri	Üst Yönetici
Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni risk oluştuğunda, risk değiştiğinde, risk gerçekleştiğinde veya risk geçerliliğini yitirdiğinde	Tüm Çalışanlar, Birim Yöneticileri, Birim İç Kontrol Risk Koordinatörü	İKİYK
Öncü Risk Göstergeleri	İç Raporlama	İkinci Seviye	Stratejik Plan Değerlendirme Raporları ile	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İKİYK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İKİYK

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar

Rektör:

- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik RSB'de belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun en az yılda bir gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK):

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

İdare Risk Koordinatörü:

Rektör, yardımcılarından birini veya SGDB yöneticisini İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir.

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İKİYK ve üst yöneticiye sunmaktan,

- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, harcama yetkilisi tarafından, görevlendirilen bir yardımcı, yardımcı bulunmaması hâlinde ise hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir personeldir.

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü;

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen riskleri birim faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya bildirmekten,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK'ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

Birim Yöneticileri

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGDB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ya bilgi verilmesinden,

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB):

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

SGDB;

- Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- Birimlerde iç kontrol çalıştayları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin değerlendirilmesinden,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Tablo 12) gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK'ya sunulmasından sorumludur.

İç Denetim Birimi:

İç Denetim Birimi iç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak idarenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetçiler, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir.

Çalışanlar:

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 İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

ALTINCI BÖLÜM

6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol ve Kalite Yönetimi ile İlişkisi

Kurumsal risk yönetimi çalışmaları ile iç kontrol süreçlerinin etkileşim halinde yürütülmesi, idarelerde oluşturulacak katma değer açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, idarenin misyon, vizyon ve temel değerlerini yansıtan bir risk kültürü oluşturur ve bu kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Risk kültürü, iç kontrol sistemini güçlendirerek, kontrol faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesine katkıda bulunur. Aynı şekilde, iç kontrolün geliştirilmesi de çalışanlar arasında risk ve kontrol algısının güçlenmesini sağlar.

Kurumsal risk yönetiminin etkinliğinin artırılması için, risk yönetimi ve iç kontrol yaklaşımları doğrudan iletişim halinde olmalı ve yapılan raporlamalar birbirini beslemelidir.

Kalite yönetimi ise idarenin faaliyetlerinin, tüm kademelerde benimsenmiş bir kalite anlayışı çerçevesinde, sürekli iyileştirme esasına dayalı olarak yürütülmesini sağlar. Kalite yönetimi, faaliyetlerdeki hata ve kusurları ortaya çıktıktan sonra tespit etmek yerine önceden önlemeyi hedefler. *Bu önleyici yaklaşımı nedeniyle, kalite yönetimi ve risk yönetimi birçok noktada benzerlik gösterir.*

Kalite yönetimi sürecinde tüm faaliyetler kalite bakış açısıyla değerlendirilirken, hedef ve amaçlarla ilişkili riskler ve fırsatlar da belirlenir. Kalite standartları, risk temelli düşünmeyi içeren süreç yaklaşımını benimser; bu nedenle kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile önemli ölçüde kesişir. Ancak odak noktaları farklıdır:

Kalite yönetimi, idarenin tüm süreç ve faaliyetlerine ilişkin olası risklerin bertaraf edilmesine ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine odaklanır. Kurumsal risk yönetimi ise özellikle stratejik seviyede öncelikli risklerin yönetilmesine odaklanır.

Sonuç olarak, kalite yönetimi, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları bir arada yürütüldüğünde, daha dayanıklı, sürdürülebilir ve hesap verebilir bir yönetim yapısı oluşur ve idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması desteklenmiş olur.

Bu doğrultuda Kalite Komisyonu tarafından sürekli iyileştirmeye yönelik Liderlik Yönetişim, Araştırma Geliştirme, Eğitim Öğretim ve Toplumsal katkı süreçlerini içeren eylem planı çalışmaları tamamlanmıştır. [Kurumsal Akreditasyon Planı Sürekli İyileştirme Planı](#), Karabük Üniversitesi Risk Yönetimi açısından önemli bir kaynaktır. Risk Yönetimi için belirlenebilecek kontrol faaliyetleri ile Sürekli İyileştirme Planı eylemleri ilişkisi aşağıda tablo halinde paylaşılmıştır. (Tablo 13)

YEDİNCİ BÖLÜM

7.1. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu

Risklerin Belirlenmesi					Risklerin Değerlendirilmesi									
Risk No.	Risk Güncellik Durumu	Risk Evreni	Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Alt Kök Nedenler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Seviyesi	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Riskin Etkisini Mi Olasılığını Mi Düşürmekte?	Artık Risk Puanı	Artık Risk Seviyesi (Sonuç)
1	Güncel	Dış Risk	Ulusal Ajans tarafından verilen bütçe ve kontenjanların değişkenlik göstermesi	Ulusal Ajans tarafından verilen bütçe ve kontenjanların her yıl değişkenlik göstermesi, hareketlilik faaliyetlerinin sürdürülebilir planlamasını zorlaştırabilir.	4	3	12	YÜKSEK	*Farklı bütçe senaryolarına göre alternatif planların oluşturulması. *Ulusal Ajans ile düzenli iletişim kurulması ve rapor paylaşımının sağlanması. *Kurum içi destek bütçesi imkânlarını değerlendirilmesi. *İkili anlaşmalarla iş birliklerinin geliştirilmesi. *Tanıtım ve farkındalık faaliyetlerinin düzenlenmesi. *Yabancı dilde sunulan ders sayısını artırılması. *Gelen öğrencilerin barınma sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapılması. *Online hareketlilik ve blended mobility gibi esnek alternatiflerin geliştirilmesi.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
2	Güncel	Dış Risk	Değişim programları ile gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması	Katılımın düşük olması, hareketlilik programlarının verimli yürütülememesine ve kurumun uluslararasılaşma hedeflerine ulaşamamasına neden olabilir.	4	3	12	YÜKSEK	*Riskli bölgeler yerine daha güvenli ülkelerle ortaklıklar kurulması. *Kriz yönetimi planları ve iletişim protokollerinin hazırlanması. *Yerel düzeyde uluslararasılaşma etkinliklerinin düzenlenmesi.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
3	Güncel	Dış Risk	Sağlık, güvenlik, politik vb. nedenlerle uluslararası hareketliliğin kısıtlanması	Dışsal faktörler (pandemi, savaş, siyasi kriz vb.) hareketlilik faaliyetlerini askıya alabilir veya iptaline neden olabilir.	5	2	10	ORTA	*Mezun bilgi sisteminin güncellenmesi. *Mezunlar için düzenli iletişim kampanyalarının yürütülmesi (e-posta, SMS, sosyal medya) *Mezun etkinlikleri aracılığıyla iletişimin artırılması	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4	DÜŞÜK
4	Güncel	İç Risk	Mezunların kayıtlı iletişim bilgilerinin güncel olmaması durumunda mezunlara ulaşamaması	Mezun iletişim bilgilerinin güncel olmaması, mezunlarla sürdürülebilir ilişki kurulmasını zorlaştırmakta ve potansiyel katkılarından yararlanmayı engellemektedir.	3	4	12	YÜKSEK	*Eğitim ihtiyacı analizlerinin günün koşullarına uygun olarak düzenli bir şekilde yapılması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK
5	Güncel	İç Risk	Akademik ve idari personelin gelişimi için düzenlenecek eğitim talebinin düşük olması	Personelin eğitimlere düşük talep göstermesi, kurumsal gelişim ve bireysel yetkinlik artışının sınırlı kalmasına neden olabilir.	3	3	9	ORTA	*Sosyal etkinlik bütçesinin yıllık olarak planlanması ve takip edilmesi. *Sponsor ve paydaş desteklerinin artırılması. *Düşük maliyetli veya katılımcı katkısına açık etkinlik modellerinin geliştirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki	0,9	ÇOK DÜŞÜK
6	Güncel	İç Risk	Sosyal etkinliklere dönük mali kaynakların yetersiz olması	Sosyal ve kültürel etkinlikler için yeterli bütçenin ayrılamaması, personel memnuniyetinin ve kurumsal aidiyetin azalmasına neden olabilir.	3	3	9	ORTA		Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK

7	Güncel	Dış Risk	Düzenlenecek olan toplantılara paydaşların ilgi ve katılımının düşük olması	Kalite kültürünün yaygınlaşabilmesi için toplantılar, bilgilendirme oturumları ve çalıştaylara aktif katılım gerekir. Ancak personelin ilgi göstermemesi, bilgilendirme eksikliği veya toplantıların verimsiz algılanması katılım oranlarını düşürebilir.	3	3	9	ORTA	*Toplantıların amacının açık, net ve ilgiliye özel olarak duyurulması. *Toplantı zamanlarının yoğun dönemler dışında planlanması. *Katılımı teşvik edici unsurların eklenmesi (katılım belgeleri, ödülleri, kariyer katkıları) *Toplantı içeriklerinin interaktif, örnek uygulama odaklı ve kısa tutulması. *Katılım oranlarının izlenmesi ve düzenli geri bildirim alınarak içerik/format revizyonu yapılması. *Kalite çalışmalarının yıl içine yayılarak zaman yönetimine uygun şekilde planlanması. *Kalite faaliyetlerinin görev tanımlarına entegre edilmesi ve yönetsel destekle takibinin sağlanması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki	3,6	DÜŞÜK
8	Güncel	İç Risk	Akademik ve idari görevler nedeniyle kalite çalışmalarına yeterli zaman ayınamaması	Akademik personelin ders, araştırma ve danışmanlık; idari personelin ise yoğun bürokratik görevleri kalite çalışmalarına zaman ayırmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, kalite güvence sisteminin sürdürülebilirliğini olumsuz etkiler.	4	4	16	YÜKSEK	*Birim bazında kalite sorumlularının belirlenerek iş bölümü yapılması. *Dijital formlar ve kısaltılmış rapor süreçleri ile iş yükünün azaltılması. *Kalite çalışmalarıyla ilgili yapılan katkılarının performans değerlendirmelerine yansıtılması. *Elektrik ve su tüketim verilerinin periyodik olarak izlenmesi ve raporlanması. *Farkındalık artırıcı kampanyalar düzenlenmesi (afişler, eğitimler, dijital bildirimler) *Enerji tasarrufu sağlayan teknolojilerin kullanımının yaygınlaştırılması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	6,4	ORTA
9	Güncel	İç Risk	Elektrik ve su tüketimine ilişkin farkındalığın düşük olması	Personel ve öğrencilerin enerji ve su kullanımına yönelik farkındalığının düşük olması, gereksiz tüketimi artırmakta ve kaynakların etkin kullanımını engellemektedir.	3	3	9	ORTA	*Personel ihtiyacının dönemsel olarak analiz edilerek üst otoriteye zamanında iletilmesi. *Kadro kullanımı için öncelikli alanların belirlenmesi. *Mevcut personelin verimli kullanımı için görev dağılımının optimize edilmesi. *Hizmet içi eğitimlerle personelin çok yönlü görev alabilirliğinin artırılması	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK
10	Güncel	Dış Risk	Personel alım ve kadro kullanım izinlerinin kurum dışı faktörlere bağlı olması	Yeni personel alımları ve mevcut kadro taleplerinin merkezi otoriteye bağlı olması, kurumun insan kaynağı planlamasında esneklik kaybına yol açabilir.	5	4	20	ÇOK YÜKSEK		Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	8	ORTA

11	Güncel	İç Risk	Çift ana dal, yan dal yapan veya kayıtlı olunan program dışındaki diğer programlardan ders alan öğrencilerin ders ve sınav programlarında yaşanan çakişmalar	Öğrencilerin farklı programlardan ders alması sonucu ders ve sınav programlarının çakişması, öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz etkileyebilir.	3	4	12	YÜKSEK	*Ders ve sınav programlarının entegre ve koordineli planlanması için merkezi sistem kullanımı. *Çakişma riskini minimize edecek zaman çizelgesi oluşturulması. *Öğrenci danışmanlarının aktif rol alarak bilgilendirme yapması. *Birimler arası düzenli koordinasyon toplantılarının düzenlenmesi,	Zayıf	0,8	Etki ve Olasılık	9,6	ORTA
12	Güncel	İç Risk	Çift ana dal ve yan dal programları ile ilgili birimler arası koordinasyon eksikliği	Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği, programların etkin yürütülmesini ve öğrenci hizmetlerinin aksamasını doğurabilir.	3	3	9	ORTA	*Ortak prosedür ve iletişim kanallarının oluşturulması. *İlgili birimler arasında görev ve sorumlulukların netleştirilmesi. *İş yükü analizlerinin yapılması ve dengeli görev dağılımının sağlanması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	9	ORTA
13	Güncel	İç Risk	Çift ana dal ve yan dal programlarının akademik ve idari personel tarafından ek iş yükü olarak algılanması	Yeni programların uygulanması veya gelişimi personel tarafından ek iş yükü olarak algılanabilir, motivasyon düşebilir.	3	4	12	YÜKSEK	*Personel gelişimi ve motivasyonu artırıcı eğitimlerin düzenlenmesi. *Personelin görüşlerinin alınması ve destek mekanizmalarının oluşturulması.	Zayıf	0,8	Etki ve Olasılık	9,6	ORTA
14	Güncel	Dış Risk	Sektör temsilcilerinin görevlendirmesinde yaşanabilecek zorluklar	Sektör temsilcilerinin görevlendirilmesinde yaşanabilecek iletişim, zamanlama veya anlaşma problemleri program kalitesini etkileyebilir.	3	3	9	ORTA	*Sektör temsilcileri ile iletişim ve iş birliği protokollerinin geliştirilmesi. *Görevlendirme süreçlerinde şeffaf ve planlı bir takvim oluşturulması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK
15	Güncel	İç Risk	Proje yazma eğitimlerine öğrenci ilgisinin istenilen düzeyde olmaması	Proje yazma eğitimlerine düşük öğrenci ilgisi, araştırma kültürünün gelişmesini ve dış kaynaklı fonlardan faydalanma potansiyelini azaltabilir.	3	3	9	ORTA	*Proje yazma eğitimleri için farklı disiplinlere özel içeriklerin hazırlanması. *Başarılı proje yazarları ile deneyim paylaşım seminerlerinin düzenlenmesi. *Eğitimlere katılımı teşvik edecek sertifika veya puan sisteminin geliştirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK
16	Güncel	İç Risk	Bilimsel makale hazırlama konusunda öğrencilerin yeterli bilgiye ve motivasyona sahip olmaması	Öğrencilerin bilimsel yazım konusunda yetersiz olması, akademik üretkenliğin düşük kalmasına neden olabilir.	4	3	12	YÜKSEK	*Bilimsel yazım teknikleri konusunda uygulamalı atölye çalışmaları düzenlenmesi. *Danışmanlık hizmetlerin sunulması. (tez/makale destek birimi) *Örnek yayımlar ile rehber materyallere erişimin kolaylaştırılması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
17	Güncel	İç Risk	Fakülte/bölüm/programların akreditasyon alma konusunda yeterince motive olmaması	Akreditasyon sürecine yeterli ilgi gösterilmemesi, program kalitesinin belgelenmesini ve iyileştirilmesini geciktirebilir.	3	3	9	ORTA	*Akreditasyon süreçleri hakkında bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi. *Teşvik sisteminin kurulması (başvuran birimlere ödül, destek vb.) *Akreditasyon danışmanlığı hizmetinin sağlanması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK
18	Güncel	Dış Risk	Öğretim elemanı sayısının arttırılamaması	Öğretim elemanı sayısındaki yetersizlik, ders yükünü artırarak	4	4	16	YÜKSEK	*Kadro talep süreçlerinin takibini yapmak ve karar vericilere güçlü	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	6,4	ORTA

				kaliteyi ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini olumsuz etkileyebilir.										
19	Güncel	İç Risk	Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin proje, eğitim ve seminerlere katılımı konusunda motivasyonun düşük olması	Katılımın düşük olması, yenilikçi ve teknoloji odaklı eğitim vizyonunun yaygınlaşmasını ve sürdürülebilirliğini engelleyebilir.	3	3	9	ORTA	gerekçelerle sunulması. *Mevcut personelin verimli kullanılmasını sağlayacak akademik planlamaların yapılması. *Ortak ders uygulamaları ile iş yükünün dengelenmesi. *Katılımcılar için teşvik mekanizmalarının oluşturulması.(sertifika, ödül, katkı puanı vb.) *Etkinliklerin öğrenci merkezli ve uygulamalı olarak tasarlanması. *Başarı hikâyelerinin görünür kılınması ve yaygınlaştırılması. *Bilgisayar Teknolojileri (BT) altyapısı için düzenli bakım, güncelleme ve ihtiyaç analizi yapılması. *Dijital eğitim platformlarının sürdürülebilirliği için bilgi teknolojisi (IT) destek birimlerinin güçlendirilmesi. *Altyapı yatırım planlarının periyodik olarak gözden geçirilmesi. *Teknoloji yatırımları için ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının araştırılması. *İş dünyası ve sanayi iş birlikleri ile donanım/teknoloji sponsorluğu modellerinin geliştirilmesi *Kaynak yönetiminde önceliklendirme ve maliyet-fayda analizleri yapılması.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK
20	Güncel	İç Risk	Bilişim teknolojilerine yönelik alt yapının güncelliğinin sürdürülememesi	Altyapının güncel olmaması, eğitimde kullanılan teknolojilerin verimli kullanılmasını kısıtlayabilir ve öğrencilerin dijital yetkinliklerini olumsuz etkileyebilir.	4	3	12	YÜKSEK		Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
21	Güncel	İç Risk	Yeni teknolojilerin finansmanında sorunlar yaşanabilecek sorunlar	Yeni teknolojilerin edinimi için gerekli kaynakların sağlanamaması, eğitim teknolojilerinin güncelliğini ve etkinliğini sınırlayabilir.	4	3	12	YÜKSEK		Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
22	Güncel	İç Risk	Mali konularla ilgili sorunlar, bütçe sınırlamaları	Bütçe sınırlamaları nedeniyle gerekli altyapı yatırımlarının gerçekleştirilememesi, eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir.	3	4	12	YÜKSEK	*Öncelikli yatırımların belirlenerek bütçenin etkin dağıtılması. *Alternatif finansman kaynakları araştırmak (proje, bağış, sponsorluk) *Harcama verimliliği analizlerinin yapılması.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
23	Güncel	Dış Risk	Döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar	Döviz kurlarındaki dalgalanma, özellikle ithal edilen ekipman ve teknoloji maliyetlerini artırarak projelerin uygulanabilirliğini zorlaştırabilir.	4	3	12	YÜKSEK	*Yerli ve uygun maliyetli alternatif çözümlerin değerlendirilmesi. *Kur dalgalanmalarına karşı esnek bütçe stratejileri geliştirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
24	Güncel	İç Risk	Kampüs ve yerleşkelerdeki fiziki alanların yetersiz olması	Kampüs ve yerleşkelerdeki fiziki alanların yetersiz olması, yeni derslik/laboratuvar/sosyal alan ihtiyacını karşılamayı engelleyebilir.	3	4	12	YÜKSEK	*Mevcut alanların etkin kullanımı için yeniden yapılandırma planları yapılması. *Kampüs dışı geçici çözümler için iş birlikleri geliştirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK

25	Güncel	Dış Risk	Teknolojik gelişmeyle yeni ihtiyaçların ortaya çıkması	Teknolojik yeniliklerin hızla gelişmesi, mevcut altyapının kısa sürede yetersiz hale gelmesine ve sürekli güncelleme ihtiyacına neden olabilir.	4	4	YÜKSEK	*Teknolojik altyapının periyodik olarak gözden geçirilmesi. *İhtiyaç analizleri ile altyapı yatırımlarına yön verilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,6	ÇOK DÜŞÜK	
26	Güncel	İç Risk	Araştırma projeleri için ayrılan bütçenin istenilen seviyede olmaması	Akademik araştırma faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve etki alanının genişletilebilmesi için yeterli mali kaynak sağlanması gerekmektedir. Ancak sınırlı bütçe, proje tekliflerinin hazırlanmasını, yürütülmesini ve sonuçlandırılmasını zorlaştırabilir; araştırma faaliyetlerini sekteye uğratabilir.	4	3	12	YÜKSEK	Ulusal ve uluslararası dış kaynaklı fonlara (TÜBİTAK, AB, BAP dışı projeler) başvuru teşvikinin artırılması. -Üniversite bütçesinden ayrılan araştırma fonlarının şeffaf ve performans odaklı şekilde dağıtılması. -Proje yazım ve başvuru süreçlerinde rehberlik sağlanması. -Araştırma altyapısının etkin kullanımını sağlamak üzere birim içi paylaşım modellerinin geliştirilmesi. -Sektör ve sanayi iş birlikleri yoluyla proje kaynaklarının çeşitlendirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
27	Güncel	İç Risk	Akademisyenlerin idari görev ve ders yükleri nedeniyle araştırmaya yeterince zaman ayıramaması.	Akademik personelin yoğun ders programı ve idari sorumlulukları, araştırma faaliyetlerine odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, akademik üretkenliği ve proje geliştirme kapasitesini azaltabilir.	4	3	12	YÜKSEK	Akademisyenlerin daha fazla proje üretmesi için danışmanlık hizmetlerinin artırılması, proje yazma eğitimlerinin yaygınlaştırılması. -Yayın potansiyeli yüksek akademik personelin ders yükünü azaltacak önlemler alınması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
28	Güncel	Dış Risk	Sanayi ve üniversite arasında yeterli ve verimli iş birliği sağlanmasının önündeki uygulamadaki güçlükler ve mevzuat engelleri	Üniversite-sanayi iş birlikleri, uygulamalı araştırmaların geliştirilmesi, bilgi transferi ve ekonomik katma değer açısından önemlidir. Ancak yasal belirsizlikler, bürokratik süreçler ve uygulamadaki koordinasyon eksiklikleri bu tür iş birliklerinin önünde engel teşkil edebilir.	3	3	9	ORTA	Üniversite-sanayi iş birliği protokollerinin sadeleştirilmesi. -Teknoloji Transfer Ofisinin (TTO) desteklenmesi. -Paydaş toplantıları, sanayi buluşmaları ve ar-ge çalışmaları düzenlenerek etkileşimin artırılması. -Mevzuatla ilgili sıkıntıların üst kurullara raporlanarak çözüm önerileri sunulması.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK
29	Güncel	İç Risk	Nitelikli dergilerde yayın yapabilmek için gerekli yabancı dil seviyesinin yetersizliği.	Akademik yayınların özellikle uluslararası etki faktörü yüksek dergilerde yayımlanabilmesi için yeterli düzeyde yabancı dil bilgisi gerekmektedir. Ancak bazı akademisyenler bu yeterliliğe sahip olmadıkları için kaliteli dergilere erişimde zorluk yaşayabilmektedir.	4	4	16	YÜKSEK	Akademik personele yönelik akademik İngilizce ve makale yazımı eğitim programlarının düzenlenmesi. -Uluslararası yayın yapan akademisyenlere dil editörlüğü ve çeviri hizmeti desteği sağlanması. -Uluslararası dergilerde yayımlanan akademik makaleler için teşvik sisteminin güçlendirilmesi. -Akademik yazım becerilerinin lisansüstü eğitim sürecinde sistematik şekilde geliştirilmesi.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,6	ÇOK DÜŞÜK

30	Güncel	Dış Risk	Patent Başvuru sürecinin ve sürecinin uzun olması nedeniyle isteksizliklerin oluşması.	Patent başvuru süreçleri genellikle zaman alıcı, karmaşık ve uzun vadeli olduğu için akademik personel veya öğrenciler arasında bu süreçlere katılımda isteksizlik oluşabilmektedir. Bu durum, potansiyel fikri mülkiyetlerin belgeye dönüşmesini engelleyebilir.	4	3	12	YÜKSEK	Patent sürecinin aşamalarını sade ve anlaşılır şekilde açıklayan rehber dokümanlar hazırlanması. -Üniversite bünyesinde TTO aracılığıyla birebir danışmanlık sağlanması. -Hızlandırılmış patent süreçleri ve ön değerlendirme mekanizmaları hakkında bilgilendirme yapılması. -Başvuru sürecinde iyi uygulama örneklerinin paylaşılması yoluyla motivasyonun artırılması. TÜBİTAK, KOSGEB gibi kurumların patent destek programlarının duyurulması ve başvuru sürecine destek verilmesi. -Başvuru ücretlerinin belirli kriterlere göre (nitelik, ticarileşme potansiyeli vb.) üniversite tarafından karşılanması. -Girişimcilik ve inovasyon yarışmalarıyla maddi desteklerin sağlanması. Başvuru öncesinde teknik fizibilite, yenilik değerlendirmesi ve benzerlik analizlerinin yapılması. -Patent yazımı konusunda uzman akademisyenlerle mentorluk sisteminin kurulması. -Kabul edilen patentlerin başarı hikâyesi olarak paylaşılması ve görünürlüğünün artırılması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK
31	Güncel	Dış Risk	Patent başvuru ücretlerinin sınırlı bütçeler ile karşılanmak zorunda olması.	Patent, faydalı model ve tasarım başvuruları önemli maliyetler doğurabilmektedir. Özellikle bireysel araştırmacılar ve sınırlı bütçeli projeler için bu maliyetler başvuru sürecini engelleyici bir unsur haline gelebilmektedir.	4	3	12	YÜKSEK	-Başvuru ücretlerinin belirli kriterlere göre (nitelik, ticarileşme potansiyeli vb.) üniversite tarafından karşılanması. -Girişimcilik ve inovasyon yarışmalarıyla maddi desteklerin sağlanması. Başvuru öncesinde teknik fizibilite, yenilik değerlendirmesi ve benzerlik analizlerinin yapılması. -Patent yazımı konusunda uzman akademisyenlerle mentorluk sisteminin kurulması. -Kabul edilen patentlerin başarı hikâyesi olarak paylaşılması ve görünürlüğünün artırılması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK
32	Güncel	Dış Risk	Yapılan başvuruların kabul edilme ve ticarileşme oranının düşük olması.	Patent başvurularının kabul oranlarının düşük olması ya da ticarileştirme sürecine girememe, araştırmacıların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve sürdürülebilir başvuru kültürünün oluşmasını engelleyebilir.	4	3	12	YÜKSEK	-Patent yazımı konusunda uzman akademisyenlerle mentorluk sisteminin kurulması. -Kabul edilen patentlerin başarı hikâyesi olarak paylaşılması ve görünürlüğünün artırılması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK
33	Güncel	İç Risk	BAP Koordinatörlüğüne aktarılacak mali kaynakların istenilen düzeyde olmaması	Üniversitenin merkezi bütçesinden BAP (Bilimsel Araştırma Projeleri) Koordinatörlüğüne tahsis edilen kaynakların yetersiz kalması, araştırma projelerine yeterli destek verilememesine ve araştırma çıktılarının kalitesinin düşmesine neden olabilir.	3	3	9	ORTA	Dış kaynaklı fonlara başvuru yapan araştırmacılara öncelikli BAP desteği sağlanması. -Proje bütçe taleplerinde önceliklendirme sistemi oluşturulması.	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK
34	Güncel	İç Risk	Araştırma altyapısının yenilenmesinde yaşanacak mali kaynakların istenilen düzeyde olmaması	Laboratuvar, cihaz, yazılım vb. araştırma altyapılarının güncellenememesi; mevcut altyapının teknolojik olarak yetersiz kalması, proje üretim kapasitesini ve araştırmaların niteliğini olumsuz etkileyebilir.	4	4	16	YÜKSEK	Altyapı yenileme ihtiyacının önceliklendirilerek yatırım planlarına dâhil edilmesi. - Özel sektör iş birliği ile alt yapının yenilenmesine destek olunması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	6,4	ORTA
35	Güncel	Dış Risk	Fon sağlayıcı kuruluşların proje çağırısı/proje türü/sayı ve çeşitliliğini azaltması	Ulusal ve uluslararası fon sağlayıcı kurumların çağrı sayısını azaltması, araştırmacıların başvuru yapabileceği alanların daralmasına ve proje sayısında düşüşe yol açabilir.	4	3	12	YÜKSEK	Çok disiplinli ve çok ortaklı proje yazımı konusunda akademisyenlere eğitim ve mentorluk desteği verilmesi. -Üniversite içinde çağrıların sürekli	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK

36	Güncel	İç Risk	Yayın ve atıf sayılarının yetersiz olması	Üniversitelerin dünya sıralamalarındaki en önemli göstergelerinden biri, uluslararası indekslerde taranan yayın sayısı ve bu yayınlara yapılan atıf miktarıdır. Ancak akademik üretkenlikteki yetersizlik ve düşük atıf oranı sıralamalarda dezavantaj oluşturmaktadır.	4	3	12	YÜKSEK	izlenmesi ve iç duyuruların zamanında yapılması. Nitelikli yayınlar yapan akademisyenlerin teşvik edilmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi. -Yayın ve atıf performansına dayalı akademik teşvik sistemlerinin güçlendirilmesi. -Bilimsel yayın, yayın stratejileri ve atıf artırma teknikleri konularında hizmet içi eğitimler düzenlenmesi. -Uluslararası ortak yazarlı yayınların teşvik edilmesi ve desteklenmesi. Dış kaynaklı fonlar (AB projeleri, TÜBİTAK, Horizon Europe vb.) için proje destek ofislerinin etkin çalıştırılması. -Özel sektör ve kamu kurumlarıyla ortak fonlama modellerinin geliştirilmesi. -Fon başvuru süreçlerine rehberlik edecek danışmanlık hizmetlerinin sunulması.	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	4,8	DÜŞÜK
37	Güncel	İç Risk	Araştırma fonlarının sınırlı olması	Yüksek bütçeli ve uzun soluklu araştırmalar için gerekli olan fonların yetersizliği, araştırma kapasitesinin gelişmesini engelleyerek üniversitenin bilimsel görünürlüğünü ve sıralamalarındaki yerini olumsuz etkileyebilir.	4	4	16	YÜKSEK	İngilizce programların sayısının artırılması ve uluslararası akreditasyon süreçlerinin başlatılması. -Yabancı akademisyenlerin kısa süreli ders verme, seminer, araştırma faaliyetlerine davet edilmesi -Değişim programlarının yaygınlaştırılması. -Uluslararası mezun ağı oluşturularak tanıtımda kullanılacak başarı hikâyelerinin paylaşılması. Uluslararası stratejik ortaklıklar geliştirilmesi ve çift taraflı protokollerin artırılması. -Ortak araştırma projeleri, sempozyumlar ve akademik etkinliklerin desteklenmesi. -Üniversite-sanayi iş birliklerini artırmak için teknoloji transfer ofisi ve Ar-Ge birimlerinin güçlendirilmesi. Bölge ihtiyaçlarına yönelik stratejik alanlarda iş birliği protokollerinin artırılması. -İş birliği yapan paydaşlara yönelik görünürlük, teşekkür ve başarı ödülleri teşvik edilmesi. -Üniversite dışı paydaşlara	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	6,4	ORTA
38	Güncel	Dış Risk	Uluslararası öğrenci ve akademisyen oranının düşük olması.	Uluslararası akademisyen ve öğrenci oranı, birçok küresel sıralama kuruluşu tarafından değerlendirilen önemli göstergelerdendir. Bu oranın düşük olması, üniversitenin küresel tanınırlığını azaltabilir.	4	3	12	YÜKSEK	Uluslararası akademik iş birliklerinin ve üniversite-sanayi iş birliklerinin sınırlı kalması.	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK
39	Güncel	Dış Risk	Uluslararası akademik iş birliklerinin ve üniversite-sanayi iş birliklerinin sınırlı kalması.	Uluslararası düzeyde yürütülen ortak projeler, ortak yayınlar ve iş birlikleri, üniversitelerin bilimsel görünürlüğünü artırmakta ve sıralamalarda yukarı taşımaktadır. Bu iş birliklerinin yetersizliği, sıralamalarda dezavantaj yaratabilir.	4	4	16	YÜKSEK	Üniversitenin bölgesel kalkınmaya katkı sağlaması, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla yapacağı iş birliklerinin sayısı ve niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. İş birliği projelerinin sayısı az olması, üniversitenin etki alanını sınırlayabilir	Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	16	YÜKSEK
40	Güncel	İç Risk	İş birliği sayılarının yetersiz kalması	Üniversitenin bölgesel kalkınmaya katkı sağlaması, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla yapacağı iş birliklerinin sayısı ve niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. İş birliği projelerinin sayısı az olması, üniversitenin etki alanını sınırlayabilir	4	3	12	YÜKSEK		Yeterli Değil	1	Etki ve Olasılık	12	YÜKSEK

56

57

58

54	Güncel	İç Risk	Öğrenci, kariyer merkezi ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması	Kariyer merkezi, öğrencilerin mesleki gelişimi, iş dünyasıyla buluşmaları ve kişisel yetkinliklerini artırmaları açısından önemli bir rol üstlenir. Ancak yeterli tanıtım yapılmaz veya merkez hizmetleri öğrenci beklentilerine cevap vermezse ilgi azalabilir.					Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK	
					3	3	9	ORTA						
55	Güncel	İç Risk	Sertifika programlarına yeterli katılım olmaması (tekrar)	Toplum temelli, mesleki veya kişisel gelişimi destekleyici sertifika programlarının etki yaratabilmesi için geniş kitlelere ulaşması gerekir. Ancak tanıtım eksikliği, içerik yetersizliği veya programların hedef kitleye hitap etmemesi nedeniyle katılım düşük kalabilir.					Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK	
					4	3	12	YÜKSEK						
56	Güncel	İç Risk	Bütçe ve eğitim materyallerinin yetersizliği (tekrar)	Eğitim ve etkinliklerin etkili yürütülebilmesi için gerekli olan materyallerin (basılı dokümanlar, çevrimiçi platformlar, eğitici vb.) temin edilememesi veya bütçe kısıtları, programların kalitesini ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir.					Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK	
					4	3	12	YÜKSEK						
														DÜŞÜK

7.2. 2026-2030 Stratejik Plan Risk Kategorileri

2026-2030 Stratejik Planında risk kategorileri akademik riskler, idari riskler, finansal riskler, bilgi teknolojileri riskleri, yasal ve uyum riskleri, operasyonel riskler, stratejik riskler, itibar riskleri olarak ortaya konmuştur:

A- Akademik Riskler

- Değişim programları ile gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması
- Çift ana dal, yan dal yapan veya kayıtlı olunan program dışındaki diğer programlardan ders alan öğrencilerin ders ve sınav programlarında yaşanan çakışmalar
- Çift ana dal ve yan dal programları ile ilgili birimler arası koordinasyon eksikliği
- Çift ana dal ve yan dal programlarının akademik ve idari personel tarafından ek iş yükü olarak algılanması
- Proje yazma eğitimlerine öğrenci ilgisinin istenilen düzeyde olmaması
- Bilimsel makale hazırlama konusunda öğrencilerin yeterli bilgiye ve motivasyona sahip olmaması
- Fakülte/bölüm/programların akreditasyon alma konusunda yeterince motive olmaması
- Öğretim elemanı sayısının arttırılamaması
- Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin proje, eğitim ve seminerlere katılımı konusunda motivasyonun düşük olması
- Akademisyenlerin idari görev ve ders yükleri nedeniyle araştırmaya yeterince zaman ayıramaması
- Nitelikli dergilerde yayın yapabilmek için gerekli yabancı dil seviyesinin yetersizliği
- Patent başvuru süresinin ve sürecinin uzun olması nedeniyle isteksizliklerin oluşması
- Yapılan başvuruların kabul edilme ve ticarileşme oranının düşük olması
- Yayın ve atıf sayılarının yetersiz olması
- Sosyal sorumluluk projesi yazımı konusunda yeterli bilgi düzeyinin olmaması
- Sertifika programlarına yeterli katılım olmaması (eğitim tabanlı olduğu için akademik kabul edilmiştir)
- Sertifika programlarına yeterli katılım olmaması (tekrarlanan madde, aynı kategori)
- Online eğitimlerde yaşanabilecek teknik sorunlar (akademik süreç etkisi nedeniyle akademik risklere alınmıştır)

B- İdari Riskler

- Mezunların kayıtlı iletişim bilgilerinin güncel olmaması durumunda mezunlara ulaşılamaması
- Akademik ve idari personelin gelişimi için düzenlenecek eğitim talebinin düşük olması
- Düzenlenecek olan toplantılara paydaşların ilgi ve katılımının düşük olması
- Akademik ve idari görevler nedeniyle kalite çalışmalarına yeterli zaman ayıramaması
- Personel alım ve kadro kullanım izinlerinin kurum dışı faktörlere bağlı olması
- Sektör temsilcilerinin görevlendirmesinde yaşanabilecek zorluklar
- İş birliği yapılacak sektör temsilcilerinin isteksiz olması
- Öğrenci, kariyer merkezi ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması
- Öğretim elemanlarının iş yükü yoğunluğunun artması
- Faaliyetlerin aksamasına ve kaynakların farklı alanlara kaymasına sebep olabilecek olağanüstü durumlar olması (idari süreçleri doğrudan etkilediği için bu kategoriye alınmıştır)

C- Finansal Riskler

- Sosyal etkinliklere dönük mali kaynakların yetersiz olması
- Yeni teknolojilerin finansmanında yaşanabilecek sorunlar
- Mali konularla ilgili sorunlar, bütçe sınırlamaları
- Döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar
- Araştırma projeleri için ayrılan bütçenin istenilen seviyede olmaması
- AP Koordinatörlüğüne aktarılacak mali kaynakların istenilen düzeyde olmaması
- Araştırma altyapısının yenilenmesinde yaşanacak mali kaynakların istenilen düzeyde olmaması
- Alt yapı yatırımları ile ilgili yeterli kaynak bulunamaması
- Projelerin uzun süreli yürütülebilmesi için gerekli bütçenin sağlanamaması
- Patent başvuru ücretlerinin sınırlı bütçeler ile karşılanmak zorunda olması
- Bütçe ve eğitim materyallerinin yetersizliği
- Bütçe ve eğitim materyallerinin yetersizliği (tekrarlanan madde)

D- Bilgi Teknolojileri Riskleri

- Bilişim teknolojilerine yönelik alt yapının güncelliğinin sürdürülememesi
- Online eğitimlerde yaşanabilecek teknik sorunlar (BT bileşeni olduğu için bu kategoriye de girebilir; ancak ana etki akademik olduğu için oraya yazıldı)

E- Yasal ve Uyum Riskleri

- Yükseköğretim ve kamu kurumlarına yönelik mevzuatta zaman zaman yapılan değişiklikler
- Sanayi ve üniversite arasında yeterli ve verimli iş birliği sağlanmasının önündeki uygulamadaki güçlükler ve mevzuat engelleri
- Ulusal Ajans tarafından verilen bütçe ve kontenjanların değişkenlik göstermesi (dış düzenleme olduğu için bu kategoriye alınmıştır)

F- Operasyonel Riskler

- Elektrik ve su tüketimine ilişkin farkındalığın düşük olması
- Kampüs ve yerleşkelerdeki fiziki alanların yetersiz olması
- Teknolojik gelişmeyle yeni ihtiyaçların ortaya çıkması
- Uluslararası hareketliliğin sağlık, güvenlik, politik vb. nedenlerle kısıtlanması
- Yenilenebilir enerji sistemlerinin kurulması için fiziki alanların sınırlı olması

G- Stratejik Riskler

- Uluslararası öğrenci ve akademisyen oranının düşük olması
- Uluslararası akademik iş birliklerinin ve üniversite-sanayi iş birliklerinin sınırlı kalması
- İş birliği sayılarının yetersiz kalması
- Fon sağlayıcı kuruluşların proje çağrısı/proje türü/sayı ve çeşitliliğini azaltması
- Proje yürütücüleri, gönüllü öğrenciler ve dezavantajlı grupların katılımının yetersiz kalması

H- İtibar Riskleri

- Üniversite paydaşlarının ekolojik kampüs konusunda farkındalığının istenilen seviyede olmaması (çevresel sorumluluk & kamuoyu algısı etkisi nedeniyle)

7.3. Risk Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Planı Entegrasyonu

Üniversitemiz, stratejik hedeflerine ulaşırken karşılaşılabileceği akademik, idari, finansal, operasyonel, teknolojik ve itibari riskleri sistematik bir şekilde yönetmeyi temel bir öncelik olarak görmektedir. Bu kapsamda, risklere yönelik faaliyet planları ile Kurumsal Akreditasyon Programı Sürekli İyileştirme Planında öngörülen eylemler arasında güçlü bir sinerji bulunmaktadır.

Risk yönetimi yaklaşımımızın temel unsurları şunlardır:

- Stratejik Plan kapsamında belirlenen riskler ile Sürekli İyileştirme Planında yer alan eylemler detaylı olarak eşleştirilmiş, her bir risk için mevcut ve önerilen faaliyetlerin birbirini destekleyici olup olmadığı değerlendirilmiştir.
- Risklerin ve stratejik hedeflerin önemi doğrultusunda eylemler önceliklendirilmiş, kritik risklerin yönetilmesine ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağlayacak faaliyetler belirlenmiştir.
- Benzer amaç ve kapsamda olan eylemler birleştirilerek entegre bir faaliyet planı oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, kaynak kullanımını optimize ederken, personel yükünü dengelemeyi ve süreçlerin verimliliğini artırmayı hedeflemektedir.
- Tüm faaliyetler için hem risk azaltma etkisini hem de stratejik hedeflere katkısını ölçen performans göstergeleri tanımlanmıştır. Periyodik izleme ve değerlendirme mekanizmaları ile eylemlerin etkinliği düzenli olarak kontrol edilmektedir.
- Riskler, stratejik hedefler ve sürekli iyileştirme eylemleri tek bir uyumlu matris halinde dokümanite edilmiştir. Bu yapı, hem iç denetim ve yönetim süreçlerinde şeffaflığı sağlar hem de akreditasyon ve raporlamalarda referans olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, üniversitemiz risk yönetimi ve sürekli iyileştirme süreçlerini entegre bir şekilde yürütmekte, stratejik hedeflerin gerçekleşmesini destekleyen ve kaynak kullanımını optimize eden bir yaklaşım benimsemektedir.

Tablo 12. Risk Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Planı Entegrasyonu

Risk Kodu	Risk Açıklaması	KAP Sürekli İyileştirme Planı İlgili Eylem Kodları
A1	Değişim programları ile gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması	A.5.1.1a, A.5.1.2a, A.5.1.3a, A.5.1.1b, A.5.2.1b, A.5.3.1b
A2	Çift ana dal, yan dal veya farklı programlardan ders alan öğrencilerin ders ve sınav programlarında çakışma	B.1.1.2a, B.1.2.1a, B.1.2.1b, B.1.2.2b
A3	Çift ana dal ve yan dal programları ile ilgili birimler arası koordinasyon eksikliği	B.2.4.1b, B.2.4.2b, B.1.3.1a, B.1.3.1b
A4	Çift ana dal ve yan dal programlarının akademik ve idari personel tarafından ek iş yükü olarak algılanması	B.1.2.1b, B.2.1.1a, B.2.1.1b, B.2.1.2b, B.2.1.3b
A5	Proje yazma eğitimlerine öğrenci ilgisinin istenilen düzeyde olmaması	B.2.3.1a, B.2.3.1b, C.2.1.2a
A6	Bilimsel makale hazırlama konusunda öğrencilerin yeterli bilgiye ve motivasyona sahip olmaması	C.3.1.4b, C.3.1.7b, C.3.1.8b
A7	Fakülte/bölüm/programların akreditasyon alma konusunda yeterince motive olmaması	B.1.5.1a, B.1.5.1b, B.1.5.2b, B.1.5.3b, B.1.5.4b, B.1.5.5b
A8	Öğretim elemanı sayısının arttırılamaması	A.3.2.1b, B.4.1.1b, B.4.1.2b
A9	Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin proje, eğitim ve seminerlere katılım motivasyonunun düşük olması	A.5.1.1a, A.5.1.2a, A.5.1.3a, C.2.1.3a
A10	Akademisyenlerin idari görev ve ders yükleri nedeniyle araştırmaya yeterince zaman ayıramaması	A.3.2.1b, C.1.1.4a, C.1.1.5a
A11	Nitelikli dergilerde yayın yapabilmek için gerekli yabancı dil seviyesinin yetersizliği	C.3.1.7b, C.3.1.8b
A12	Patent başvuru süresinin ve sürecinin uzun olması nedeniyle isteksizliklerin oluşması	C.1.1.3a, C.1.1.8b, C.1.3.1b
A13	Yapılan başvuruların kabul edilme ve ticarileşme oranının düşük olması	C.1.1.3a, C.1.1.6a, C.1.1.6b
A14	Yayın ve atıf sayılarının yetersiz olması	C.3.1.4b, C.3.1.7b, C.3.1.8b, C.3.1.9b
A15	Sosyal sorumluluk projesi yazımı konusunda yeterli bilgi düzeyinin olmaması	D.1.1.1a, D.1.1.2a, D.1.1.3a
A16	Sertifika programlarına yeterli katılım olmaması	B.2.4.1a, B.2.4.1b, B.2.4.2b
A17	Sertifika programlarına yeterli katılım olmaması (tekrarlanan)	Aynı eylemler A16 ile ilişkili
A18	Online eğitimlerde yaşanabilecek teknik sorunlar	A.3.3.4b, A.5.1.1a, D.1.1.8a, D.1.1.9a, D.1.1.10a

Risk Kodu	Risk Açıklaması	KAP Sürekli İyileştirme Planı İlgili Eylem Kodları
B19	Mezunların kayıtlı iletişim bilgilerinin güncel olmaması	A.4.3.1b, A.4.3.2b
B20	Akademik ve idari personelin eğitim talebinin düşük olması	A.3.2.1a, B.4.2.1a, B.4.2.1b, B.4.2.2b
B21	Düzenlenecek toplantılara paydaşların ilgi ve katılımının düşük olması	A.4.1.1a, A.4.1.2a, A.4.2.1b, A.4.2.2b
B22	Akademik ve idari görevler nedeniyle kalite çalışmalarına yeterli zaman ayıramaması	A.1.4.1b, A.1.4.2b
B23	Personel alım ve kadro kullanım izinlerinin kurum dışı faktörlere bağlı olması	A.3.2.1b, B.4.1.1b
B24	Sektör temsilcilerinin görevlendirmesinde yaşanabilecek zorluklar	D.1.1.7a, D.1.1.7b
B25	İş birliği yapılacak sektör temsilcilerinin isteksiz olması	D.1.1.7a, D.1.1.7b
B26	Öğrenci, kariyer merkezi ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması	B.3.2.4b
B27	Öğretim elemanlarının iş yükü yoğunluğunun artması	A.3.2.1b, B.4.1.1b
B28	Faaliyetlerin aksamasına ve kaynakların farklı alanlara kaymasına sebep olabilecek olağanüstü durumlar	C.3.3.2a, C.3.3.3b
C29	Sosyal etkinliklere dönük mali kaynakların yetersiz olması	B.3.5.1a, B.3.5.1b, B.3.5.2b, C.3.3.2a, C.3.3.3b
C30	Yeni teknolojilerin finansmanında yaşanabilecek sorunlar	A.3.3.1a, A.3.3.2a, C.3.3.2a, C.3.3.3b
C31	Mali konularla ilgili sorunlar, bütçe sınırlamaları	A.3.3.1a, A.3.3.2a, C.3.3.2a, C.3.3.3b
C32	Döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar	C.3.3.2a, C.3.3.3b
C33	Araştırma projeleri için ayrılan bütçenin istenilen seviyede olmaması	C.2.1.1a, C.2.1.2a, C.2.1.3a, C.2.1.4a, C.2.1.1b
C34	BAP Koordinatörlüğüne aktarılacak mali kaynakların yetersiz olması	C.2.1.1a, C.2.1.2a, C.2.1.3a
C35	Araştırma altyapısının yenilenmesinde gerekli mali kaynakların yetersiz olması	C.1.1.2a, C.1.1.4a, C.1.1.6a, C.1.2.1a
C36	Alt yapı yatırımları ile ilgili yeterli kaynak bulunamaması	B.3.3.1b, B.3.3.2b, B.3.3.3b, B.3.3.5b, B.3.3.6b
C37	Projelerin uzun süreli yürütülebilmesi için gerekli bütçenin sağlanamaması	C.2.1.1a, C.2.1.2a, C.2.1.3a
C38	Patent başvuru ücretlerinin sınırlı bütçeler ile karşılanmak zorunda olması	C.1.1.3a, C.1.1.6a, C.1.1.6b, C.1.1.3b
C39	Bütçe ve eğitim materyallerinin yetersizliği	B.3.4.1a, B.3.4.1b, B.3.5.1a, B.3.5.1b, B.3.5.2b
C40	Bütçe ve eğitim materyallerinin yetersizliği (tekrarlanan)	Aynı eylemler B39 ile ilişkili

Risk Kodu	Risk Açıklaması	KAP Sürekli İyileştirme Planı İlgili Eylem Kodları
D41	<i>Bilişim teknolojilerine yönelik alt yapının güncelliğinin sürdürülememesi</i>	A.3.1.1a, A.3.1.2a, A.3.3.3b, D.1.1.8a
D42	<i>Online eğitimlerde yaşanabilecek teknik sorunlar</i>	A.3.3.4b, D.1.1.8a
E43	<i>Yükseköğretim ve kamu kurumlarına yönelik mevzuatta zaman zaman yapılan değişiklikler</i>	A.3.1.2a, A.1.1.1a, A.1.1.2a, E.43
E44	<i>Sanayi ve üniversite arasında yeterli ve verimli iş birliği sağlanmasının önündeki güçlükler ve mevzuat engelleri</i>	C.1.1.5a, C.1.1.5b, D.1.1.7a, D.1.1.7b
E45	<i>Ulusal Ajans tarafından verilen bütçe ve kontenjanların değişkenliği</i>	A.5.1.1a, A.5.1.3a, A.5.2.1b
F46	<i>Elektrik ve su tüketimine ilişkin farkındalığın düşük olması</i>	B.3.4.1a, C.1.2.1a, C.1.2.1b
F47	<i>Kampüs ve yerleşkelerdeki fiziki alanların yetersiz olması</i>	B.3.3.1b, B.3.3.2b, B.3.3.5b, B.3.3.6b
F48	<i>Teknolojik gelişmeyle yeni ihtiyaçların ortaya çıkması</i>	A.3.1.1a, A.3.3.3b, B.3.3.5b
F49	<i>Uluslararası hareketliliğin sağlık, güvenlik, politik vb. nedenlerle kısıtlanması</i>	A.5.1.1a, A.5.1.3a, A.5.3.1b, F.49
F50	<i>Yenilenebilir enerji sistemlerinin kurulması için fiziki alanların sınırlı olması</i>	B.3.4.1a, C.1.2.1a
G51	<i>Uluslararası öğrenci ve akademisyen oranının düşük olması</i>	A.5.1.1a, A.5.1.2a, A.5.1.3a, A.5.1.1b, A.5.2.1b, A.5.3.1b
G52	<i>Uluslararası akademik iş birliklerinin ve üniversite-sanayi iş birliklerinin sınırlı kalması</i>	C.1.1.1a, C.1.1.5a, C.2.1.3a, C.2.2.1a, C.2.2.1b
G53	<i>İş birliği sayılarının yetersiz kalması</i>	C.1.1.1a, C.1.1.5a, C.1.1.5b
G54	<i>Fon sağlayıcı kuruluşların proje çağrısı/proje türü/sayı ve çeşitliliğini azaltması</i>	C.2.1.1a, C.2.1.2a, C.2.1.3a
G55	<i>Proje yürütücüleri, gönüllü öğrenciler ve dezavantajlı grupların katılımının yetersiz kalması</i>	D.1.1.5a, D.1.1.6b, D.1.1.4b, D.1.1.3b
H56	<i>Üniversite paydaşlarının ekolojik kampüs konusunda farkındalığının istenilen seviyede olmaması</i>	A.1.3.1a, A.1.3.2a, B.3.4.1a, C.1.2.1a, D.1.1.7a, D.1.1.7b, H.56

SEKİZİNCİ BÖLÜM

8.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği (Yıllık)

Tablo 13. Eğitim Takvimi

Bölüm No	Konu Başlığı	Süre	İçerik Detayları
1	Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi	30 dk	Risk kavramı ve önemi Risk yönetimi ve kamu yönetiminde riskin rolü
2	Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi Çerçevesinde Risk Yönetimi	45 dk	Kamu kurumlarında risk yönetimi çerçevesi Kamu Risk Yönetimi süreçleri ve mevzuat
4	Karabük Üniversitesi Risk Yönetimi Stratejisi	30 dk	Üniversitenin risk yönetim politikası, Risk sorumlulukları ve uygulamalar

8.2. Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi (Yıllık)

Tablo 14. Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi

Ay	Ana Faaliyetler	Sorumlu Birim
Ocak	İKİYK toplantısı, Risk Strateji Belgesinin onayı, eğitim dokümanlarının onayı, yıllık çalışma takviminin hazırlanması ve onayı	İKİYK
Haziran	Risk azaltma faaliyetlerinin ara değerlendirilmesi, risk kayıtlarının güncellenmesi (gerektiğinde), İKİYK toplantısı	SGDB, Kalite Koordinatörlüğü, İKİYK
Temmuz	Öncü risk göstergelerinin takibi (Stratejik Plan izleme raporu)	SGDB, Birim Yöneticileri
Aralık	Risk kayıtlarının gözden geçirilmesi, eğitim dokümanlarının hazırlanması, yeni yıl takviminin planlanması,	SGDB, Birim Yöneticileri