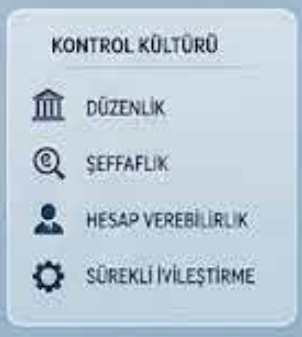
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

2006

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

2026



Hazırlayan Birim:

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR DİZİNİ

GİRİŞ

Kastamonu Üniversitesi Risk Strateji Belgesi, Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyebilecek risklerin sistematik bir yaklaşımla belirlenmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu Belge, risk yönetiminin Üniversitemizde stratejik planlama, iç kontrol, kalite yönetimi, performans yönetimi ve raporlama süreçleriyle bütünleşik şekilde yürütülmesine yönelik kuruma dair bir çerçeve sunmaktadır.

Üniversitemizin stratejik planında yer alan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kurumsal kapasite ve kalite, bölgesel kalkınma, ihtisaslaşma ve girişimcilik ile topluma katkı ve sosyal sorumluluk alanları, kurumsal risk yönetimi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda belge; öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışının güçlendirilmesi, araştırma ve proje kapasitesinin artırılması, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, ihtisaslaşma ve girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi, topluma katkı faaliyetlerinin sistemli şekilde yürütülmesi süreçlerinde ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatların yönetilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Risk yönetimi, yalnızca olumsuz durumların önlenmesine yönelik bir süreç olmayıp, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını destekleyen, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına katkı sağlayan ve karar alma süreçlerinde risk bilgisinden faydalanılmasını mümkün kılan dinamik bir yönetim aracıdır. Bu sebeple risklerin belirlenmesinde iç ve dış çevre şartları, mevzuat değişiklikleri, paydaş beklentileri, insan kaynağı, mali ve fiziki kaynaklar, teknolojik altyapı, veri kalitesi, hizmet sürekliliği ve kurumsal itibar gibi unsurlar birlikte değerlendirilmektedir.

Bu Belge; risklerin belirlenmesi, risk iştahı seviyelerinin oluşturulması, risk evreninin tanımlanması, risklerin etki ve olasılık açısından değerlendirilmesi, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin incelenmesi, risklere yönelik kararların alınması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi, öncü risk göstergelerinin izlenmesi, risklerin raporlanması, rol ve sorumlulukların tanımlanması, eğitim faaliyetleri ve kurumsal risk yönetimi çalışma takviminin uygulanmasına ilişkin usul ve esasları içermektedir.

Kastamonu Üniversitesi Risk Strateji Belgesi; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun değerlendirmeleri

doğrultusunda ve üst yöneticinin onayıyla uygulanmaktadır. Bu çerçevede, Üniversitemizde risk yönetiminin; katılımcılık, şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütülen, raporlanabilen ve sürekli iyileştirmeye açık kurumsal bir yönetim süreci olarak etkin şekilde işletilmesi hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı ve İdareye Entegrasyonu

Risk, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen olay, durum veya belirsizliği ifade eder. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY); Üniversitenin tüm birimlerini, süreçlerini ve karar alma kademelerini kapsayacak şekilde sistematik olarak belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların alınması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması sürecidir. Kurumsal risk yönetimi, yalnızca olumsuz olayların önlenmesine yönelik savunmacı bir uygulama olmayıp, fırsatların zamanında değerlendirilmesini de kapsayan bütüncül bir yönetim aracıdır.

Kurumsal risk yönetimi, Üniversitede yürütülen stratejik planlama, performans yönetimi, kalite yönetimi ve iç kontrol süreçleriyle ayrı ayrı değil, bütünleşik biçimde yürütülür. Bu bütünleşik yaklaşım aşağıdaki unsurları kapsar:

- Stratejik planlama ile ilişki: Risk yönetimi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasından itibaren devreye girer; hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek tehdit ve fırsatlar, stratejik planın hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin her aşamasında dikkate alınır.
- Performans yönetimi ile ilişki: Performans göstergelerinde meydana gelen sapmalar risk yönetimi sürecine girdi sağlar; risk yönetimi çıktıları da performans hedeflerinin gerçekçi ve ulaşılabilir biçimde belirlenmesine katkı sunar.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle ilişki: Risklerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesinde Üniversitenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri esas alınır; stratejik amaç ve hedeflerin bu unsurlarla uyumu risk değerlendirmesinin bir parçasını oluşturur.
- İdare kültürü ve risk kültürü ile ilişki: Kurumsal risk yönetiminin sürdürülebilir şekilde işletilebilmesi; risklerin açıkça konuşulabildiği, hatalardan ders çıkarmayı esas alan, katılımcı ve şeffaf bir idare kültürünün (risk kültürünün) Üniversite genelinde yerleşmesine bağlıdır. Üst yönetici ve tüm yöneticiler, risk yönetimi kültürünün benimsenmesinde öncü rol üstlenir.

1.2. Amaç

Bu Belgenin amacı; Kastamonu Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin sistematik bir yaklaşımla belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin oluşturulması, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Bu kapsamda, risk yönetiminin Üniversitede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanması, risklerin stratejik plan, iç kontrol, kalite yönetimi, performans yönetimi, faaliyet raporları ve izleme-değerlendirme süreçleriyle bütünleşik şekilde ele alınması, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına katkı sağlanması ve karar alma süreçlerinde risk bilgisinden faydalanılması amaçlanmaktadır.

Bu Belge ile ayrıca, Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kurumsal kapasite ve kalite, bölgesel kalkınma, ihtisaslaşma ve girişimcilik, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile yönetsel ve destek süreçlerinde karşılaşabileceği tehditlerin ve fırsatların zamanında tespit edilmesi, risklerin kabul edilebilir seviyede yönetilmesi ve Üniversite genelinde ortak bir risk yönetimi kültürünün oluşturulması hedeflenmektedir.

1.3. Kapsam

Bu Belge; Kastamonu Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine, akademik ve idari faaliyetlerine, harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine, mali ve mali olmayan iş ve işlemlerine, iç kontrol ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kapsar.

1.4. Dayanak

Bu Belge;

a) 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun iç kontrol sistemine ilişkin 55, 56 ve 57 nci maddelerine,
b) 05/03/2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliğine,
c) 26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine,

d) Kamu İç Kontrol Rehberine,

e) Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine,

f) Kastamonu Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planına,

g) Kastamonu Üniversitesi iç kontrol, kalite yönetimi ve risk yönetimi süreçlerine ilişkin ilgili düzenlemelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

1.5. Tanımlar

Bu Belgede geçen;

a) İdare / Üniversite: Kastamonu Üniversitesini,

b) Üst Yönetici: Kastamonu Üniversitesi Rektörünü,

c) Birim: Kastamonu Üniversitesinin akademik ve idari birimlerini,

ç) Birim Yöneticisi / Harcama Yetkilisi: Üniversite bütçesinde ödenek tahsis edilen harcama biriminin en üst yöneticisini,

d) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Kastamonu Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üst yönetici başkanlığında, harcama yetkililerinden ve ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan; iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi çalışmalarının izlenmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kurulu,

f) İdare Risk Koordinatörü: Kurumsal risk yönetimi çalışmalarının idare düzeyinde koordinasyonundan sorumlu olmak üzere üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcısını,

g) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü: Harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen yardımcısını; yardımcısının bulunmaması halinde hiyerarşik olarak harcama yetkilisine en yakın kademedeki görevliyi,

ğ) Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen olay, durum veya belirsizliği,

h) Tehdit: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilecek olay veya durumu,

ı) Fırsat: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilecek olay veya durumu,

i) İç Risk: Üniversitenin organizasyon yapısı, insan kaynağı, süreçleri, faaliyetleri, mali kaynakları, fiziki kaynakları, teknolojik altyapısı, yönetim uygulamaları ve kurumsal kültüründen kaynaklanabilecek riskleri,

j) Dış Risk: Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen; ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel, yasal, politik ve sektörel gelişmelerden kaynaklanabilecek riskleri,

k) Suistimal Riski: Görevler ayrılığı, yetki kullanımı, kayıt ve raporlama, onay mekanizmaları, belge yönetimi veya kontrol faaliyetlerindeki yetersizliklerden kaynaklanabilecek hile, usulsüzlük, çıkar çatışması ya da mevzuata aykırı işlem ortaya çıkması ihtimalini,

l) Stratejilerle İlişkili Risk: Üniversitenin stratejik seçimlerinden, stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi veya uygulanmasından kaynaklanabilecek; stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek riskleri,

m) Kurum İçinde Yönetilebilecek Risk: Üniversitenin faaliyetlerini yürütürken karşılaşabileceği ve kurum içi süreçler, kaynaklar, sistemler, çalışanlar, yönetim uygulamaları veya kontrol faaliyetleriyle yönetilebilecek riskleri,

n) Risk Evreni: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek iç riskler, dış riskler, stratejilerle ilişkili riskler ve kurum içinde yönetilebilecek riskler dâhil olmak üzere tüm risk alanlarının genel çerçevesini,

o) Risk Yönetimi: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için risklerin sistematik şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların alınması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması sürecini,

ö) Risk Değerlendirme: Risklerin etki ve olasılık açısından analiz edilmesi, doğal risk seviyesi, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ve artık risk seviyesi dikkate alınarak önceliklendirilmesini,

p) Doğal Risk Seviyesi: Riske yönelik herhangi bir mevcut risk yönetimi faaliyeti, kontrol veya önlem dikkate alınmadan önce riskin etki ve olasılık puanları esas alınarak hesaplanan seviyesini,

r) Artık Risk Seviyesi: Riskin etki ve/veya olasılığını azaltmak amacıyla uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetleri sonrasında kalan risk seviyesini; diğer bir ifadeyle kalıntı riski,

s) Risk İştahı: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırken kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini,

ş) Risk Kapasitesi: Üniversitenin faaliyetlerinin sürekliliğini, mali yapısını, mevzuata uyumunu, kurumsal itibarını ve stratejik hedeflerini tehlikeye düşürmeden taşıyabileceği en yüksek risk düzeyini,

t) Etki: Riskin gerçekleşmesi halinde Üniversitenin hedefleri, faaliyetleri, mali yapısı, hizmet kalitesi, mevzuata uyumu, kurumsal itibarı veya paydaşları üzerinde oluşturacağı sonucu,

u) Olasılık: Bir olayın veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini,

ü) Risk Puanı: Riskin etki ve olasılık puanlarının çarpılması suretiyle hesaplanan değeri,

v) Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılık puanlarına göre hangi seviyede yer aldığını gösteren değerlendirme aracını,

y) Mevcut Risk Yönetimi Faaliyeti: Riskin etki veya olasılığını azaltmak amacıyla hâlihazırda uygulanan politika, prosedür, kontrol faaliyeti, önlem, izleme, raporlama, eğitim, yönlendirme, sistemsel kural, onay mekanizması veya benzeri faaliyetleri,

z) İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Artık risk seviyesinin risk iştahının üzerinde kalması veya mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yetersiz görülmesi halinde belirlenen yönlendirici, önleyici, tespit edici veya düzeltici faaliyetleri,

aa) Öncü Risk Göstergesi: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimalinin arttığını gösteren ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan erken uyarı niteliğindeki göstergeyi,

bb) Temel Risk Göstergesi: Üniversitenin amaç, hedef, faaliyet veya süreçleriyle doğrudan ilişkili risk alanlarında eğilimleri, sapmaları ve risk düzeyini izlemek amacıyla kullanılan ölçülebilir göstergeyi,

cc) Risk Sahibi: Riskin izlenmesinden, güncellenmesinden, gerekli bilgilerin raporlanmasından ve riske yönelik kararların uygulanmasının takibinden sorumlu birim yöneticisini veya görevlendirilen sorumluyu,

çç) Mevcut Kontrol Kanıtı: Mevcut risk yönetimi faaliyetinin uygulandığını gösteren EBYS yazısı, onay, rapor, tutanak, kontrol listesi, sistem kaydı, eğitim katılım listesi, denetim bulgusu, faaliyet çıktısı veya benzeri dokümanı,

dd) Risk Kabul Gerekçesi: Riskin mevcut seviyesi, fayda-maliyet durumu veya idarenin kontrol alanı dışında kalması gibi sebeplerle kabul edilmesine ilişkin yazılı açıklamayı,

ee) Risk Yönetimi Maliyeti: İlave risk yönetimi faaliyetinin uygulanması için öngörülen veya gerçekleşen maliyet, kaynak ihtiyacı ve fayda-maliyet değerlendirmesini,

ff) Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12): Risklerin kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi, izlenmesi ve güncellenmesi işlemlerinin yürütüldüğü formu,

gg) Birim Risk Kaydı: Harcama birimlerinin görev alanı ve süreçlerine ilişkin risklerin Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) üzerinde kayıt altına alınmasını,

ğğ) İdare Risk Kaydı: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyen ve idare düzeyinde izlenmesi gereken risklerin konsolide edilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) üzerinde kayıt altına alınmasını,

hh) Konsolide Risk Değerlendirmesi: Birimlerden gelen risk bilgilerinin ve idare düzeyinde izlenen risklerin konsolide edilerek üst yönetim ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu değerlendirmesine sunulmasını,

ıı) Raporlama: Risk yönetimi sürecinin durumu, risklerin seviyesi, risklere yönelik alınan kararlar, mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetleri, izleme sonuçları ve alınması gereken önlemlerin ilgili yönetim kademelerine sunulmasını,

ii) Strateji Geliştirme Kurulu: İlgili mevzuat uyarınca oluşturulması öngörülmesi halinde, Üniversitenin stratejik planlama, performans yönetimi ve kaynak tahsisine ilişkin üst düzey değerlendirme ve yönlendirme işlevini yürüten kurulu,

jj) Dış Denetim / Sayıştay Denetçileri: 5018 sayılı Kanun çerçevesinde Üniversitenin hesap ve işlemlerini dış denetim yoluyla inceleyen ve bulgularını raporlayan Sayıştay denetim elemanlarını,

kk) Risk Toleransı: Belirlenen risk iştahı çerçevesinde, izleme dönemlerinde performans göstergeleri, öncü risk göstergeleri veya risk seviyelerinde kabul edilebilecek sapma aralığını,

ll) Risk Kapasitesi Eşiği: Risk iştahı yüksek olarak belirlenen hedeflerde, idarenin taşıyabileceği en yüksek risk düzeyinin izlenebilmesi amacıyla belirlenen nitel veya nicel erken uyarı sınırını,

mm) Öğrenilen Dersler: Gerçekleşen riskler, geciken veya etkili olmayan ilave risk yönetimi faaliyetleri, başarılı uygulamalar ve denetim bulguları sonucunda sonraki dönem risk yönetimi sürecine aktarılması gereken kurumsal deneyimi,

nn) Dönem Dışı Güncelleme: Yıllık olağan gözden geçirme dönemi beklenmeksizin; mevzuat değişikliği, stratejik planda değişiklik, afet/acil durum, kritik risk gerçekleşmesi, önemli denetim bulgusu veya üst yönetici/İKİYK kararı üzerine Risk Strateji Belgesinin veya risk kayıtlarının güncellenmesini,

Bu Belgede yer almayan tanım ve açıklamalar için Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları, Kastamonu Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı ve Kastamonu Üniversitesi kalite yönetimi süreçlerine ilişkin ilgili dokümanlarda yer alan tanım ve açıklamalar dikkate alınır.

1.6. Öncelikli Risk Alanları

Kastamonu Üniversitesinde kurumsal risk yönetimi çalışmaları, Üniversitenin 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini doğrudan etkileyebilecek alanlar öncelikli olmak üzere yürütülür. Bu kapsamda öncelikli risk alanları; stratejik planın ana amaç alanlarıyla uyumlu şekilde Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Kurumsal Kapasite ve Kalite, Bölgesel Kalkınma, İhtisaslaşma ve Girişimcilik ile Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk başlıkları çerçevesinde ele alınır.

Eğitim-Öğretim alanında; öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamalarının geliştirilmesi, öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılması, uluslararası öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliği, lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliği, mezunlarla etkileşim ve mezun istihdamı süreçlerini etkileyebilecek riskler öncelikli olarak değerlendirilir.

Araştırma-Geliştirme alanında; ulusal ve uluslararası Ar-Ge proje kapasitesi, öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısı, bilimsel etkinlikler, TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje başvuruları, araştırma kültürünün yaygınlaştırılması ve Üniversitenin ulusal/uluslararası sıralamalardaki konumunu etkileyebilecek riskler öncelikli risk alanları arasında yer alır.

Kurumsal Kapasite ve Kalite alanında; akreditasyon süreçleri, kalite güvence sistemi, dijital dönüşüm, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemi, engelsiz üniversite yaklaşımı, iç paydaşların kurumsal aidiyeti, paydaş memnuniyeti, mezun iletişimi, insan kaynağı kapasitesi, kurumsal hafıza, bilgi güvenliği, mevzuata uyum ve hizmet sürekliliğini etkileyebilecek riskler öncelikli olarak ele alınır.

Bölgesel Kalkınma, İhtisaslaşma ve Girişimcilik alanında; ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanına yönelik proje kapasitesi, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve tescil süreçleri, patentlerin ticarileştirilmesi, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri performansı, girişimcilik programları, kuluçka firmalarının kurulması ve üniversite-sanayi iş birliği kapsamında inovatif teknoloji çıktılarının geliştirilmesini etkileyebilecek riskler değerlendirilir.

Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk alanında; toplumun yararına sunulan hizmetlerin yaygınlaştırılması, sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliğinin güçlendirilmesi, sosyal sorumluluk projeleri, hayat boyu öğrenme faaliyetleri, sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs dönüşümü, GreenMetric hedefleri, paydaş katılımı ve topluma dair etkiyi etkileyebilecek riskler öncelikli risk alanları arasında değerlendirilir.

Bu stratejik alanların yanı sıra mali yönetim, bütçe ve kaynak tahsisi, bilgi teknolojileri ve siber güvenlik, veri kalitesi ve raporlama, mevzuata uyum, etik ilkeler, iç kontrol sistemi, kalite yönetimi, afet, acil durum ve iş sürekliliği, kurumsal itibar ve paydaş memnuniyeti de tüm stratejik amaç ve hedefleri kesen yatay öncelikli risk alanları olarak dikkate alınır.

Öncelikli risk alanları; stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları, performans göstergelerindeki sapmalar, denetim bulguları, mevzuat değişiklikleri, paydaş geri bildirimleri, afet, acil durum veya kriz durumları, dış çevre gelişmeleri ve kurumsal ihtiyaçlar dikkate alınarak gözden geçirilir. Gerekli görülmesi halinde öncelikli risk alanları, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu değerlendirmesi ve üst yönetici onayı doğrultusunda güncellenir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi; Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını, faaliyetlerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini etkileyebilecek iç ve dış kaynaklı belirsizliklerin, tehditlerin ve fırsatların sistematik bir yaklaşımla ortaya konulmasını ifade eder. Bu süreçte riskler; stratejik plan, performans programı, faaliyet raporları, iç ve dış paydaş görüşleri, önceki dönem denetim raporları ve kurumsal deneyimler dikkate alınarak belirlenir. Risklerin belirlenmesinde risklerin kaynağı, kök sebepleri, olası etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri birlikte değerlendirilir. Bu değerlendirmede, stratejik planlama sürecinde yürütülen GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) ve PESTLE (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel) analizlerinin çıktılarından da faydalanılır.

Tablolarda yer alan risk ifadeleri, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) riskin sebebi, muhtemel sonucu, mevcut kontrolü, ilave faaliyeti ve risk sahibiyle birlikte ayrıntılandırılır. Riskler, mümkün olduğunca "ne olabilir, hangi sebeple olabilir ve hedef ya da süreç üzerinde hangi sonucu doğurabilir?" sorularına cevap verecek şekilde tanımlanır.

Risklerin belirlenmesi aşağıdaki iş akışı çerçevesinde yürütülür:

1- Stratejik amaç ve hedefler ile birim faaliyet ve süreçleri incelenir.
2- Önceki dönem izleme raporları, denetim bulguları, performans göstergesi sapmaları, paydaş geri bildirimleri ve mevzuat değişiklikleri değerlendirilir.
3- Birimlerde bireysel risk belirleme çalışması yapılır ve riskler birim içi değerlendirme toplantılarında gözden geçirilir.
4- Mükerrer, faaliyet tanımı niteliğinde olan veya risk ifadesi açık olmayan kayıtlar sadeleştirilir.
5- Riskler etki ve olasılık yönünden puanlanır; mevcut risk yönetimi faaliyetleri ve kontrol yeterliliği değerlendirilir.
6- Artık risk seviyesi belirlenir ve risk iştahıyla karşılaştırılır.
7- İlave risk yönetimi faaliyeti gerekiyorsa, faaliyet, sorumlu, süre, izleme göstergesi ve kanıt alanlarıyla birlikte forma işlenir.
8- İdare düzeyine teklif edilecek riskler SGDB'ye bildirilir; SGDB, mali hizmetler birimi olarak teknik kontrol ve konsolidasyonu yapar, İdare Risk Koordinatörü koordinasyon

desteği sağlar ve konsolide edilen riskler İKİYK değerlendirmesine sunulur.

2.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi Aşamasında Risklerin Ele Alınması

Risklerin belirlenmesi süreci, yalnızca stratejik amaç ve hedefler kesinleştikten sonra değil, bu hedeflerin belirlenmesi aşamasında da işletilir. Bu kapsamda aşağıdaki adımlar uygulanır:

- Hedeflerin yasal düzenlemelerle uyumunun kontrolü: Oluşturulması planlanan stratejik amaç ve hedeflerin ilgili mevzuat, üst politika belgeleri ve Yükseköğretim Kurulu düzenlemeleriyle uyumlu olup olmadığı değerlendirilir.
- Hedeflerin misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumunun kontrolü: Hedeflerin Üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerleriyle tutarlılığı gözden geçirilir.
- Alternatif hedefler arasında risk temelli değerlendirme: Birden fazla alternatif hedef veya öncelik söz konusu olduğunda, her birinin taşıdığı risk düzeyi ve idarenin risk kapasitesiyle uyumu karşılaştırılarak seçim yapılır.
- Seçilen hedeflerle ilişkili risklerin belirlenmesi: Kesinleşen stratejik amaç ve hedeflere yönelik riskler, 2.1.5 Risk Evreni çerçevesinde ayrıntılı olarak belirlenir ve Tablo 4'te gösterilir.

Kastamonu Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı hazırlık sürecinde yürütülen GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi ile dış çevre şartlarını değerlendiren PESTLE (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel) analizi çıktıları, yukarıda sayılan adımlarda ve risk evreninin oluşturulmasında temel girdi olarak kullanılır. Stratejik planın gözden geçirilmesi veya güncellenmesi halinde, GZFT/PESTLE analizlerinin yenilenen çıktıları risk evrenine de yansıtılır.

2.1.2. Risk Tanımlamasında Kök Neden ve Etki Ayrımı

Risklerin doğru ve ölçülebilir biçimde tanımlanabilmesi için risk ifadesinin; riskin kendisi, riskin ana kök nedeni, varsa alt kök nedenleri ve riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak etkisi bileşenlerine ayrıştırılarak kurgulanması esastır:

- Risk: Hedefin veya sürecin gerçekleşmesini etkileyebilecek belirsizliğin kendisidir.
- Ana kök neden: Riskin ortaya çıkmasının temel sebebidir.
- Alt kök nedenler: Ana kök nedene zemin hazırlayan, daha spesifik düzeydeki sebeplerdir.

- Etki: Risk gerçekleştiğinde hedef, faaliyet, mali yapı, itibar veya paydaşlar üzerinde ortaya çıkacak sonuçtur.

Bu Belgede yer alan risk ifadeleri "... sebebiyle ... riski" kalıbıyla kurgulanmıştır; kalıbın "sebebiyle" ifadesinden önceki kısmı ana kök nedeni, sonraki kısmı ise riski yansıtır. Birden fazla kök nedenin bir arada bulunduğu risklerde, alt kök nedenler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun (Ek-12) "riskin nedeni" alanında ayrıca ayrıştırılarak gösterilir. Bir risk ifadesinin doğru kurgulanıp kurgulanmadığı değerlendirilirken, ifadenin bir faaliyet tanımı, bir hedef ifadesi veya doğrudan bir kontrol eksikliği yerine geçip geçmediğine dikkat edilir; risk ifadesi daima gerçekleşmesi belirsiz olan ve hedefi etkileyebilecek bir olayı veya durumu yansıtmalıdır.

2.1.3. Stratejik Risk Çalıştayı Yöntemi

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları, mümkün olduğunca stratejik risk çalıştayları aracılığıyla yürütülür. Stratejik risk çalıştayı; Üst Yönetici veya Üst Yöneticinin görevlendireceği İdare Risk Koordinatörünün gözetiminde, ilgili birim yöneticileri, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri ile konunun uzmanı personelin katılımıyla, bir çalıştay kolaylaştırıcısı eşliğinde gerçekleştirilir.

Çalıştay kolaylaştırıcısı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeli arasından görevlendirilir ve çalıştayın tarafsız, yapılandırılmış ve verimli biçimde yürütülmesinden, katılımcıların bireysel değerlendirmelerinin sağlıklı bir şekilde konsolide edilmesinden sorumludur.

Stratejik risk çalıştayı aşağıdaki adımlar çerçevesinde yürütülür:

- Çalıştay öncesi hazırlık: Gündem, katılımcı listesi, kullanılacak formlar ve değerlendirilecek stratejik amaç/hedefler ile mevcut risk evreni katılımcılarla önceden paylaşılır.
- Açılış ve bilgilendirme: Çalıştay kolaylaştırıcısı, kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, risk iştahı seviyeleri ve değerlendirme kriterleri hakkında katılımcıları bilgilendirir.
- Risklerin belirlenmesi: Katılımcılar, görev alanlarına ilişkin riskleri ana kök neden - risk - etki bileşenleri çerçevesinde bireysel olarak Bireysel Risk Belirleme Formu'na (Ek-5) kaydeder.
- Ortak değerlendirme: Bireysel olarak belirlenen riskler çalıştay ortamında birlikte gözden geçirilir; mükerrer kayıtlar sadeleştirilir, risk ifadeleri netleştirilir.

- Etki ve olasılık değerlendirmesi: Katılımcılar, netleşen riskleri Bireysel Risk Değerlendirme Formu (Ek-7) üzerinden etki ve olasılık açısından puanlar; çalıştay kolaylaştırıcısı, ağırlıklı ortalamayı hesaplar.
- Mevcut kontrollerin ve kararların değerlendirilmesi: Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ve risklere yönelik alınacak kararlar katılımcılarla birlikte değerlendirilir.
- Kapanış ve konsolidasyon: Çalıştay çıktıları çalıştay kolaylaştırıcısı tarafından konsolide edilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna (Ek-12) işlenir ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na iletilir.

Zaman veya katılım kısıtları sebebiyle çalıştayın fiziki olarak düzenlenemediği durumlarda, yukarıdaki adımlar yazılı sirküler yöntemiyle (form dağıtımı ve toplanması) yürütülebilir; ancak bu durumda dahi çalıştay kolaylaştırıcısının konsolidasyon ve tarafsız değerlendirme rolü aynen uygulanır.

2.1.4. Risk İştahı Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk iştahı, Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırken kabul edebileceği risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı; Üniversitenin misyonu, vizyonu, kurumsal kapasitesi, mevzuat yükümlülükleri ve paydaş beklentileri dikkate alınarak belirlenir. Stratejik hedefler bazında tanımlanan risk iştahı seviyeleri, risklerin önceliklendirilmesine ve risklere verilecek cevapların belirlenmesine rehberlik eder.

Risk iştahı düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyede belirlenir. Üniversitenin bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı seviyesinden bahsedilemez. Bu sebeple stratejik plan hedefleri için belirlenen risk iştahlarının yanında, birimlerce birime özgü hedefler için ayrı risk iştahı belirlenebilir.

Üniversitemiz stratejik planında yer alan hedeflere ilişkin idare düzeyindeki risk iştahı seviyeleri; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının teknik hazırlığı, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu değerlendirmesi ve üst yönetici onayıyla belirlenir. Tablo 3'te yer alan risk iştahı seviyeleri, bu değerlendirme ve onay süreci sonucunda uygulanır.

2.1.4.1. Risk Kapasitesinin Belirlenmesi

Risk kapasitesi, Üniversitenin faaliyetlerinin sürekliliğini, mali yapısını, mevzuata uyumunu, kurumsal itibarını ve stratejik hedeflerini tehlikeye düşürmeden taşıyabileceği en yüksek risk düzeyidir. Risk kapasitesi her hedef için zorunlu olarak belirlenmez; özellikle risk iştahı yüksek olarak tanımlanan hedeflerde nitel veya nicel eşiklerle belirlenir. Risk kapasitesinin aşılması halinde risk, İKİYK ve üst yönetici değerlendirmesine sunulur.

Risk iştahı yüksek olarak belirlenen hedeflerde kapasite eşiği, ilgili hedefin niteliğine göre Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) gösterilir. Kapasite eşikleri; proje başvuru sayısının hedeflenen düzeyin belirli bir oranının altına düşmesi, proje destek bütçesinde kritik azalma oluşması, başvuru, tescil veya kabul oranında belirgin sapma yaşanması ya da kritik insan kaynağı ve altyapı kapasitesinin hedefi sürdüremeyecek düzeye inmesi gibi nitel veya nicel ölçütlerle belirlenebilir.

Risk iştahı yüksek olarak belirlenen hedeflerde kullanılacak kapasite eşikleri, aşağıdaki örnek çerçeve esas alınarak yıllık uygulama döneminde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) risk sahibi birim ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından netleştirilir. Bu eşikler, idarenin risk kapasitesini izlemeye yönelik erken uyarı niteliğindedir; tek başına nihai bir karar oluşturmaz. Tablo 1'de yer alan eşikler başlangıç çerçevesi niteliğindedir; nihai eşik değerler uygulama yılı verileri ve risk sahibi birim değerlendirmesi dikkate alınarak Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) netleştirilir.

Tablo 1. Risk Kapasitesi Eşiklerine İlişkin Başlangıç Çerçevesi

Hedef / Alan	İzlenecek kapasite eşiği (başlangıç çerçevesi)	Uygulama notu
H2.1 / H2.5 - Ar-Ge Projeleri	Proje başvuru sayısında veya proje destek bütçesinde hedefi sürdüremeyecek düzeyde kritik azalma oluşması.	Nihai eşik değer, ilgili yılın hedefi ve gerçekleşme verileri dikkate alınarak Ek-12 formunda belirlenir.
H4.1 - Ormancılık ve Tabiat Turizmi Projeleri	İhtisas alanına ilişkin proje başvuru ve yürütme kapasitesinde iki izleme döneminde belirgin düşüş yaşanması.	İzleme sonuçları İKİYK değerlendirmesine sunulur.
H4.2 - Patent, Faydalı Model ve Ticarileştirme	Tescil, başvuru veya ticarileştirme göstergelerinde hedefe ulaşmayı engelleyebilecek düzeyde sapma oluşması.	Fikri sınai mülkiyet süreçleri ve gelir gerçekleşmeleri birlikte izlenir.
H4.3 - Teknoloji Geliştirme Bölgesi Performansı	Performans endeksi sıralamasında hedeflenen konumu sürdüremeyecek ölçüde gerileme görülmesi.	Sıralama, gösterge gerçekleşmeleri ve iyileştirme faaliyetleriyle birlikte değerlendirilir.
H4.4 - Kuluçka Firması	Kuluçka firması oluşturma kapasitesinin plan dönemi hedeflerini karşılayamaması.	Birim ve paydaş katkısı ile ilave faaliyet ihtiyacı belirlenir.
H4.5 - Yazılım Geliştirme	Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında yazılım çıktısı üretilememesi veya sürdürülebilir çıktı oluşmaması.	Üretilen çıktı, protokol ve uygulama kanıtları ile izlenir.

2.1.4.2. Risk İştahı ve Kabul Edilebilir Artık Risk Seviyesi

Risklere yönelik kararlar, mevcut risk yönetimi faaliyetleri sonrasında oluşan artık risk seviyesinin ilgili hedef veya süreç için belirlenen risk iştahı ile karşılaştırılması suretiyle verilir. Artık risk seviyesi risk iştahını aşıyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti belirlenir; riskin kabul edilmesine karar verilmesi halinde kabul gerekçesi forma yazılır.

Risk iştahı, stratejik hedef veya süreç bakımından kabul edilebilir genel risk düzeyini; risk toleransı ise izleme dönemlerinde kabul edilebilecek sapma aralığını ifade eder. Bu sebeple performans göstergelerinde kritik sapma, öncü risk göstergelerinde eşik aşımı veya artık risk seviyesinde risk iştahını aşan artış görülmesi halinde risk kaydı Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) güncellenir ve gerekli hallerde İKİYK değerlendirmesine sunulur.

Tablo 2. Risk İştahı ve Kabul Edilebilir Artık Risk Seviyesi

Risk İştahı	Kabul Edilebilir Artık Risk Seviyesi	Uygulama Kuralı
Düşük	Çok Düşük / Düşük	Orta ve üzeri artık risklerde ilave faaliyet değerlendirilir; risk kabul edilecekse gerekçe yazılır.
Orta	Çok Düşük / Düşük / Orta	Yüksek ve çok yüksek artık riskler idare düzeyinde izlenir ve İKİYK'ya raporlanır.
Yüksek	Çok Düşük / Düşük / Orta / Yüksek	Çok yüksek artık riskler üst yönetici ve İKİYK değerlendirmesine sunulur; risk kapasitesi ayrıca değerlendirilir.

Tablo 3. Risk İştahı Seviyeleri

Stratejik Amaç	Hedef	Risk İştahı	Riskler	Sorumlu Birimler
Amaç 1: Uluslararası standartlarda öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışıyla alanında yetkin mezunlar yetiştirmek	H1.1. Öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek	Orta	-Öğretim elemanlarının isteksiz olması -Yeni öğretim elemanı almaktaki zorluklar -Mali kaynakların yetersiz kalması -Bazı programlara talebin üzerinde kontenjanı verilmesi	Personel Daire Başkanlığı
Amaç 1: Uluslararası standartlarda öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışıyla alanında yetkin mezunlar yetiştirmek	H1.2. Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	Düşük	-ÇAP/Yan dal yapmayı düşünen öğrenci sayısının az olma ihtimali -İlimizde staj imkanlarının kısıtlı olması -Programların 7+1 ve 3+1 açmaya istekli olmaması -Dış paydaşların öğrenciye staj, mesleki eğitim uygulaması yaptırmaya istekli olmaması -Bütçe kısıntısına gidilme ihtimali	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Amaç 1: Uluslararası standartlarda öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışıyla alanında yetkin mezunlar yetiştirmek	H1.3. Uluslararası iş birliklerini geliştirerek uluslararası öğretim elemanı ile öğrencilerin nicelik ve niteliğini artırmak	Orta	-Rekabet edilen üniversite sayısının fazla olması -Ülkeler arası siyasi/politik/ekonomik vb. sorunların ortaya çıkması -Yabancı dilde eğitim verebilecek akademik personelin yetersiz ya da isteksiz olması	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Amaç 1: Uluslararası standartlarda öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışıyla alanında yetkin mezunlar yetiştirmek	H1.4. Lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak	Orta	-Yayın yapma ve proje konusunda öğrencilerin isteksiz olması -Danışmanların gerekli yönlendirmeleri yapmaması -Lisansüstü eğitim konusunda bilinçli ve nitelikli öğrencinin gelmemesi	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Amaç 1: Uluslararası standartlarda öğrenci merkezli ve kalite odaklı eğitim-öğretim anlayışıyla alanında yetkin mezunlar yetiştirmek	H1.5. Mezunlarla etkileşimi güçlendirerek mezunların istihdam oranını artırmak	Orta	-Mezunların takip sistemini aktif kullanmaması -Kamu/özel sektörde istihdama yönelik kısıtlamaların olması -Halihazırda bazı programların gelecekte geçerliliğini kaybetme ihtimalinin olması	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
Amaç 2: Ulusal/uluslararası nitelikli araştırma ve proje kültürünü geliştirmek ve tabana yaymak	H2.1. Ulusal/uluslararası Ar-Ge proje sayısını artırmak	Yüksek	-Öğretim elemanı ve öğrencilerin proje yazma konusunda isteksiz olması -Projelere yeterli destek ayrılmaması -Projelerin kabul edilmeme olasılığı -Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi

Stratejik Amaç	Hedef	Risk İştahı	Riskler	Sorumlu Birimler
Amaç 2: Ulusal/uluslararası nitelikli araştırma ve proje kültürünü geliştirmek ve tabana yaymak	H2.2. Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısını artırmak	Orta	-Bazı öğretim elemanlarının uluslararası yayın yapma konusunda isteksiz olması -Öğretim elemanlarının yayın künyelerinde üniversite bilgisinin kullanmaması -Öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması durumunda bilimsel araştırma için yeterli zamanı ayıramayacak olması -Bazı öğretim elemanlarının uluslararası yayın konusunda kendilerini yetersiz görmesi	Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü
Amaç 2: Ulusal/uluslararası nitelikli araştırma ve proje kültürünü geliştirmek ve tabana yaymak	H2.3. Düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısını artırmak	Orta	-Bilimsel etkinlik tanıtımlarının iyi yapılamaması -Bilimsel etkinlikleri destekleyecek kamu-sanayi iş birliklerinin yetersiz kalması -Etkinlikler için gerekli bütçenin sağlanamaması	Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü
Amaç 2: Ulusal/uluslararası nitelikli araştırma ve proje kültürünü geliştirmek ve tabana yaymak	H2.4. URAP Türkiye sıralamasında ilk 50 üniversite içerisinde yer almak	Orta	-Verilerin doğru bir şekilde işlenmemesi -Stratejik planda bilimsel araştırmalar ile ilgili belirlenen hedeflerin akademik personel tarafından benimsenememesi	Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü
Amaç 2: Ulusal/uluslararası nitelikli araştırma ve proje kültürünü geliştirmek ve tabana yaymak	H2.5. TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje sayısını artırmak	Yüksek	-Öğretim elemanlarının proje yazma konusunda isteksiz olması -Projelere yeterli destek ayrılmaması -Projelerin kabul edilmeme olasılığı -Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
Amaç 3: Sürdürülebilir ve kalite odaklı bir politika izleyerek kurumsal kapasiteyi geliştirmek	H3.1. Halihazırda fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Düşük	-Akreditasyon süreçlerinin uzunluğu sebebiyle stratejik plan döneminde bazı başvuruların sonuçlanmaması -Akreditasyon başvuru maliyetlerinin artma ihtimali -Tasarruf tedbirleri sebebi ile akreditasyon konusunda bütçe kısıtlamasına gidilme ihtimali -Bazı programlarda akreditasyon başvurusu için gerekli olan derneklerin açılmaması -Birimlerdeki akreditasyon çalışmalarında bulunacak akademik ve idari personelin isteksiz olması ya da süreci benimseyememesi	Kalite Koordinatörlüğü

Stratejik Amaç	Hedef	Risk İştahı	Riskler	Sorumlu Birimler
Amaç 3: Sürdürülebilir ve kalite odaklı bir politika izleyerek kurumsal kapasiteyi geliştirmek	H3.2. Dijital Dönüşüm Kapsamında 2025 Yılı Sonuna Kadar Entegre Bir Kalite Güvencesi, Stratejik Planlama, Performans ve Veri Yönetimi Sistemi Kurmak ve Sistemin Sürdürülebilirliğini Sağlamak	Düşük	-Sistemin oluşturulmasında görev alacak personelin iş yoğunluğu sebebiyle sistemin tamamlanmasının gecikmesi -Yeni sistemin personel tarafından benimsenmemesi ya da benimsenmesinin zaman alması -Personelin kurulacak sistem için verilecek eğitimlere ilgi göstermemesi	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Amaç 3: Sürdürülebilir ve kalite odaklı bir politika izleyerek kurumsal kapasiteyi geliştirmek	H3.3. Engelsiz Üniversite bakış açısıyla kalite kültürünü yaygınlaştırmak	Orta	-Mevcut yapıların engelsiz üniversite bayrağı alacak şekilde düzenlenememe ihtimali -Kalite çalışmalarının paydaşlar tarafından dirençle karşılanması -Tasarruf tedbirleri sebebi ile bütçe kısıtlamasına gidilme ihtimali	Kalite Koordinatörlüğü
Amaç 3: Sürdürülebilir ve kalite odaklı bir politika izleyerek kurumsal kapasiteyi geliştirmek	H3.4. İç paydaşların kurumsal aidiyetini ve tüm paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak	Orta	-Kurum kültürü ve kurumsal aidiyetin personel tarafından benimsenememesi -Geribildirimlerin öneminin paydaşlar tarafından yeterince anlaşılamaması -Paydaşların memnuniyet ölçüm aracı olan anketlere katılım konusundaki isteksiz olma ihtimali	Kalite Koordinatörlüğü
Amaç 3: Sürdürülebilir ve kalite odaklı bir politika izleyerek kurumsal kapasiteyi geliştirmek	H3.5. Mezunlar ile iletişimi güçlendirerek memnuniyet düzeyini artırmak	Orta	-Mezun öğrenciye ulaşılamaması -Mezun öğrencilerin bilgi sistemini aktif kullanma konusunda isteksiz olması -Mezunların memnuniyet anketlerine katılıma konusunda isteksiz olması	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
Amaç 4: Bölgesel kalkınmada ihtisas öncelikli çalışmalara ve girişimciliğe öncülük etmek	H4.1. Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası proje sayısını artırmak	Yüksek	-Öğretim elemanlarının proje yazma konusunda isteksiz olması -Projelere yeterli destek ayrılmaması -Projelerin kabul edilmeme olasılığı -Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	Ormancılık ve Tabiat Turizmi İhtisaslaşma Koordinatörlüğü
Amaç 4: Bölgesel kalkınmada ihtisas öncelikli çalışmalara ve girişimciliğe öncülük etmek	H4.2. Üniversitemizin patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve tescil sayısını artırarak patentlerin ticarileşmesini sağlamak	Yüksek	-Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarımların kabul edilmeme olasılığı -Akademisyenlerin FSM faaliyetlerine yeterli ilgiyi göstermeme ihtimali -Üniversitemizde öğretim elemanlarının FSM kültürünü benimsememe ihtimali	Teknoloji Transfer Ofisi
Amaç 4: Bölgesel kalkınmada ihtisas öncelikli çalışmalara ve girişimciliğe öncülük etmek	H4.3. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri performans endeksinde ilk 50 içerisinde yer almak	Yüksek	-Performans endeks sıralamasında yer alan kriterlerin değişme ihtimali -Personelin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda motivasyonunun düşük olma ihtimali	Kastamonu Teknokent

Stratejik Amaç	Hedef	Risk İştahı	Riskler	Sorumlu Birimler
Amaç 4: Bölgesel kalkınmada ihtisas öncelikli çalışmalara ve girişimciliğe öncülük etmek	H4.4. Ormancılık ve Tabiat Turizmi İhtisas Alanı Öncelikli Girişimcilik Programları Düzenlemek ve Bu Programlar Kapsamında Yeni Kuluçka Firmalarının Kurulmasını Sağlamak	Yüksek	-Kuluçka kapasitesinin artırılmasında bürokratik engeller oluşma ihtimali -Plan dönemi süresince yeterli kuluçka mekanının oluşturulamama ihtimali	Ormancılık ve Tabiat Turizmi İhtisaslaşma Koordinatörlüğü
Amaç 4: Bölgesel kalkınmada ihtisas öncelikli çalışmalara ve girişimciliğe öncülük etmek	H4.5. Üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları çerçevesinde inovatif teknoloji çıktısı sağlayacak yazılım geliştirmek	Yüksek	-Geliştirilecek yazılım konusun da sanayinin beklentilerinin tespit edilememe ihtimali -Ekonomik şartlar sebebiyle ödenek kısıtlamasına gidilme ihtimali -Personelin inovatif yaklaşımlar içeren yazılım projesi fikri konusunda motivasyonunun olmama ihtimali	Teknoloji Transfer Ofisi
Amaç 5: Sosyal sorumluluk ve topluma hizmet faaliyetlerini Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sistemli şekilde gerçekleştirmek	H5.1. Üniversitemiz Tarafından Toplum Yararına Sunulan Hizmetlerin ve Bu Hizmetlerden Faydalananların Sayısını Artırmak	Orta	-Dış paydaşların iş birliği yapmaya gönüllü olmaması -Üniversitemizin imkanlarının hedef kitleye ulaşamaması -Talep edilen her türlü hizmet talebinin karşılanamaması	Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü
Amaç 5: Sosyal sorumluluk ve topluma hizmet faaliyetlerini Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sistemli şekilde gerçekleştirmek	H5.2. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile İş Birliğini Güçlendirmek Amacıyla Sivil Toplum Alanında İş birliğine Yönelik Birim Açmak ve Etkinliğini Artırmak	Orta	-Kurulacak birim için yeterli personel sağlanamaması -Yapılan iş birliklerinin işlevsellik kazanamaması -Doğal afet ve ekonomik sebeplerle bilimsel, kültürel ve sanatsal faaliyetler yapılamaması	Rektörlük
Amaç 5: Sosyal sorumluluk ve topluma hizmet faaliyetlerini Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sistemli şekilde gerçekleştirmek	H5.3. Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulları ile öğrenci topluluklarının sosyal sorumluluk proje sayısını artırmak	Orta	-Birimlerin proje üretme ve projelere destek vermede isteksiz olması -Sosyal sorumluluk projelerinin tanıtımının yeterince yapılamaması -Sosyal ofisin yeterli etkiyi oluşturamaması	Teknoloji Transfer Ofisi (Sosyal Ofis)
Amaç 5: Sosyal sorumluluk ve topluma hizmet faaliyetlerini Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sistemli şekilde gerçekleştirmek	H5.4. Hayat boyu öğrenme kapsamında düzenlenen eğitim/kurs sayısını artırmak	Orta	-Düzenlenecek eğitim ve kurslara yeterli başvurunun olmaması -Talep edilen eğitim ve kursları verecek yeterli personel bulunmaması	Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (KASÜSEM)
Amaç 5: Sosyal sorumluluk ve topluma hizmet faaliyetlerini Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sistemli şekilde gerçekleştirmek	H5.5. Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs dönüşümü kapsamında GreenMetric Türkiye sıralamasında ilk 20'de/dünya sıralamasında ilk 200 üniversite içerisinde yer almak	Orta	-Çevre dostu projelerin, eğitimlerin ve faaliyetlerin desteklenmeme ihtimali -İç paydaşların çevre bilincinin yeteri düzeyde geliştirilememesi -İnsan faktörü farkındalığının düşük olması	Veri Analizi İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü

2.1.5. Risk Evreni

Risk evreni; Kastamonu Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını, akademik ve idari faaliyetlerinin etkinliğini, hizmet sürekliliğini, kaynak kullanımını, mevzuata uyumunu, kalite güvence sistemini, kurumsal itibarını ve paydaş memnuniyetini etkileyebilecek risk alanlarının genel çerçevesini ifade eder.

Kamu Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde risk evreni, yalnızca olumsuz olay ve durumların listelenmesi amacıyla oluşturulmaz. Risk evreni; Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tehditlerin yanında, hedeflere ulaşmasına katkı sağlayabilecek fırsatların zamanında belirlenmesi, sınıflandırılması, önceliklendirilmesi ve izlenmesi için kullanılan temel referans alanıdır. Bu sebeple risk evreni, kurumsal risk yönetimi sürecinde risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risk iştahı ile karşılaştırılması, riske yönelik kararların oluşturulması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin planlanması ve izleme-raporlama süreçleri arasında bağlantı kurar.

Kastamonu Üniversitesi risk evreni; Üniversitenin görev alanı, 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan stratejik amaç ve hedefleri, performans göstergeleri, faaliyetleri, hizmet sunduğu iç ve dış paydaşlar, organizasyon yapısı, insan kaynağı, mali ve fiziki kaynakları, teknolojik altyapısı, mevzuat yükümlülükleri, kalite yönetimi süreçleri, iç kontrol sistemi, dış çevre şartları ve kurumsal kapasitesi dikkate alınarak oluşturulur.

Bu kapsamda stratejik amaç ve hedeflere yönelik riskler, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'nde yer alan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde ele alınır. Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine ilişkin riskler ise Kamu İç Kontrol Rehberi ve Üniversitenin iç kontrol uygulamalarıyla birlikte değerlendirilir. Birim düzeyinde belirlenen risklerden stratejik amaç ve hedefleri etkileyen, birden fazla birimi ilgilendiren, yüksek ve çok yüksek artık risk seviyesine sahip olan veya üst yönetici kararı gerektiren riskler idare düzeyinde değerlendirmeye alınır.

Risk evreni oluşturulurken risklerin yalnızca hangi hedefle ilişkili olduğu değil, aynı zamanda riskin hangi kaynaktan doğduğu ve hangi risk kategorisinde değerlendirileceği de belirlenir. Bu doğrultuda riskler, kaynağı bakımından iç risk, dış risk veya iç/dış risk olarak sınıflandırılır. İç riskler; Üniversitenin organizasyon yapısı, insan kaynağı, süreçleri, faaliyetleri, mali ve fiziki kaynakları, teknolojik altyapısı, yönetim uygulamaları ve kurumsal kültüründen kaynaklanan risklerdir. Dış riskler ise Üniversitenin doğrudan kontrolü dışında gelişen ekonomik, sosyal,

teknolojik, çevresel, yasal, politik, sektörel ve paydaş kaynaklı değişimlerden doğan risklerdir. Bazı riskler hem iç hem dış unsurlardan kaynaklanabileceğinden, iç/dış risk olarak birlikte değerlendirilebilir.

Riskler, niteliği bakımından finansal risk, itibar riski, operasyonel risk, proje riski, stratejik risk, teknoloji ve bilişim riski, uyum riski, suistimal riski, insan kaynakları riski, raporlama riski, afet, acil durum ve iş sürekliliği riski ile fırsatların değerlendirilememesi riski/fırsat boyutu kategorileri altında ele alınır. Bu kategoriler, risklerin yalnızca sınıflandırılması amacıyla değil, risklere yönelik uygun kararların ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi amacıyla da kullanılır.

Suistimal riskleri; görevler ayrılığı, yetki devri, işlem onayı, kayıt ve raporlama, varlıkların korunması, çıkar çatışması ve belge yönetimi gibi alanlarda hile, usulsüzlük veya mevzuata aykırı işlem ihtimalinin bulunduğu durumlarda ayrıca değerlendirilir. Bu risklerde mevcut kontrol kanıtı, görev ayrılığı, onay mekanizması, sistemsel kayıt, denetim izi ve raporlama düzeni birlikte dikkate alınır.

Finansal riskler; bütçe, ödenek, mali kaynak, maliyet, gelir-gider dengesi, satın alma, ihale, taşınır ve varlık yönetimi gibi mali süreçleri etkileyebilecek risklerdir.

İtibar riskleri; Üniversiteye duyulan güveni, kurumsal algıyı, görünürlüğü, paydaş ilişkilerini ve kamuoyu nezdindeki itibarı etkileyebilecek risklerdir.

Operasyonel riskler; eğitim-öğretim, araştırma, idari hizmetler, destek süreçleri ve hizmet sunumunun zamanında, mevzuata uygun, etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.

Proje riskleri; ulusal, uluslararası, akademik, idari, yatırım, Ar-Ge, girişimcilik, ihtisaslaşma ve toplumsal katkı projelerinin amaç, süre, bütçe, kalite veya çıktı yönünden başarısını etkileyebilecek risklerdir.

Stratejik riskler; Üniversitenin kısa, orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkileyebilecek risklerdir.

Teknoloji ve bilişim riskleri; bilgi sistemleri, yazılım, donanım, ağ altyapısı, siber güvenlik, kişisel verilerin korunması, veri bütünlüğü, veri kalitesi, yedekleme ve dijital hizmet sürekliliğine ilişkin risklerdir.

Uyum riskleri; mevzuata, iç düzenlemelere, etik ilkelere, Kamu İç Kontrol Standartlarına, kalite güvence ve akreditasyon gerekliliklerine uygun işlem yapılmasını etkileyebilecek risklerdir.

İnsan kaynakları riskleri; personel kapasitesi, yetkinlik, görev dağılımı, iş yükü, motivasyon, aidiyet, kurumsal hafıza ve yedekleme süreçlerinden kaynaklanabilecek risklerdir.

Raporlama riskleri; mali ve mali olmayan bilgilerin hatalı, eksik, geç, güvenilir olmayan veya karar alma süreçlerini desteklemeyecek şekilde üretilmesine sebep olabilecek risklerdir.

Afet, acil durum ve iş sürekliliği riskleri; doğal afet, yangın, salgın, güvenlik olayı, altyapı kesintisi, hizmet kesintisi veya kriz durumlarında Üniversite faaliyetlerinin sürekliliğini etkileyebilecek risklerdir.

Fırsatların değerlendirilememesi riski, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayabilecek fırsatların zamanında tespit edilememesi, önceliklendirilememesi veya yeterli kapasiteyle uygulamaya geçirilememesi ihtimalini ifade eder.

Risk kayıtlarında her risk için asgari olarak riskin kaynağı ve risk kategorisi birlikte gösterilir. Risk kaynağı, riskin iç veya dış faktörlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını; risk kategorisi ise riskin niteliğini ve hangi alana ilişkin olduğunu gösterir. Stratejik amaç ve hedeflerle ilişkili risklerde ayrıca ilgili stratejik amaç ve hedef belirtilir. Bu sınıflandırma, riskin nihai seviyesini belirlemez; nihai risk seviyesi, riskin etki ve olasılık puanları, doğal risk puanı, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ve artık risk seviyesi hesaplandıktan sonra belirlenir.

Kastamonu Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan stratejik amaç ve hedeflere ilişkin riskler, bu Belgenin risk evreni yaklaşımı doğrultusunda değerlendirilmiş; her risk için risk kaynağı ve risk kategorisi belirlenmiştir. Böylece Tablo 4'te yer alan risk evreni, stratejik plan hedefleri ile risk yönetimi süreci arasında bağlantı kurmakta ve risk yönetimi formlarına aktarılacak riskler için uygulamada kullanılabilecek bir sınıflandırma çerçevesi oluşturmaktadır.

Tablo 4'te yer alan sınıflandırmalar, risklerin nihai risk seviyesini veya önceliğini göstermez. Bu tablo, risklerin kaynağının ve kategorisinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Risklerin önceliği; etki puanı, olasılık puanı, doğal risk puanı, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği, artık risk puanı, artık risk seviyesi ve risk iştahı ile karşılaştırma sonucunda ilgili risk yönetimi formlarında belirlenir.

Tablo 4'te yer alan riskler stratejik hedef bazlı başlangıç risk evreni niteliğindedir. Nihai risk kayıtları; risk sahibi, mevcut kontrol kanıtı, kontrol yeterliliği, artık risk seviyesi, risk iştahı karşılaştırması, riske yönelik karar, ilave faaliyet, faaliyet sorumlusu, maliyet ve izleme bilgileriyle birlikte Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-12) kesinleştirilir.

Risk evreni, stratejik plan dönemi boyunca sabit ve değişmez bir liste olarak değerlendirilmez. Yeni mevzuat düzenlemeleri, dış çevre gelişmeleri, stratejik planda değişiklik yapılması, performans göstergelerinde önemli sapmalar oluşması, denetim bulguları, afet, acil durum, kriz veya yeni kurumsal ihtiyaçların ortaya çıkması halinde risk evreni gözden geçirilir ve gerekli güncellemeler yapılır.

Birimler, risk belirleme çalışmalarında Tablo 4'te yer alan risk evrenini esas alır. Ancak birimin görev alanına, faaliyetlerine veya süreçlerine özgü farklı riskler ortaya çıkması halinde, söz konusu riskler de ilgili kaynak ve kategori bilgisiyle birlikte risk yönetimi sürecinde kullanılan ilgili formlara kaydedilir.

Kastamonu Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen riskler; risk kaynağı ve risk kategorisi bakımından aşağıda yer alan Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Kastamonu Üniversitesi Stratejik Hedef Bazlı Risk Evreni

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
1	A1-H1.1 Öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek	Öğretim elemanlarının isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Risk, öğretim elemanlarının motivasyonu ve gelişim faaliyetlerine katılımı ile ilgilidir; hedefin gerçekleşmesini doğrudan etkiler.
2	A1-H1.1 Öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek	Yeni öğretim elemanı almaktaki zorluklar	İç / Dış Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Kadro planlaması kurum içi kapasiteyle, nitelikli aday temini ve atama süreçleri ise dış şartlarla ilişkilidir.
3	A1-H1.1 Öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek	Mali kaynakların yetersiz kalması	İç / Dış Risk	Finansal Risk / Stratejik Risk	Kaynak tahsisi kurum içi önceliklendirmeye, bütçe imkânları ise dış mali şartlara bağlıdır.
4	A1-H1.1 Öğretim elemanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek	Bazı programlara talebin üzerinde kontenjanı verilmesi	Dış Risk	Stratejik Risk / Operasyonel Risk	Kontenjan kararları büyük ölçüde kurum dışı düzenleme ve üst politika etkisi taşır; eğitim süreçlerinin yürütülmesini etkiler.
5	A1-H1.2 Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	ÇAP/Yan dal yapmayı düşünen öğrenci sayısının az olma ihtimali	Dış Risk	Stratejik Risk / Operasyonel Risk	Öğrenci talebi kurumun doğrudan kontrolü dışında gelişir; öğrenci merkezli uygulamaların yaygınlaşmasını etkiler.
6	A1-H1.2 Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	İlimizde staj imkanlarının kısıtlı olması	Dış Risk	Operasyonel Risk / Stratejik Risk	Staj imkânları bölgesel iş piyasası ve dış paydaş kapasitesiyle ilişkilidir; uygulamalı eğitim süreçlerini etkiler.
7	A1-H1.2 Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	Programların 7+1 ve 3+1 açmaya istekli olmaması	İç Risk	Operasyonel Risk / İnsan Kaynakları Riski	Programların uygulamaya geçme isteği kurum içi karar, iş yükü ve personel yaklaşımıyla ilgilidir.
8	A1-H1.2 Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	Dış paydaşların öğrenciye staj, mesleki eğitim uygulaması yaptırmaya istekli olmaması	Dış Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	Dış paydaşların iş birliği tercihi kurum dışı faktördür; eğitim uygulamalarını ve paydaş algısını etkiler.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
9	A1-H1.2 Mevcut eğitim-öğretim programlarında çağın gerektirdiği yenilikleri ve kaliteyi sağlayacak öğrenci merkezli uygulamaları artırmak	Bütçe kısıntısına gidilme ihtimali	Dış Risk	Finansal Risk / Stratejik Risk	Bütçe kısıtları dış mali karar ve ekonomik şartlardan etkilenir; hedefin uygulanmasını sınırlar.
10	A1-H1.3 Uluslararası iş birliklerini geliştirerek uluslararası öğretim elemanı ile öğrencilerin nicelik ve niteliğini artırmak	Rekabet edilen üniversite sayısının fazla olması	Dış Risk	Stratejik Risk / İtibar Riski	Uluslararası rekabet dış çevre şartıdır; Üniversitenin tercih edilirliği ve görünürlüğünü etkiler.
11	A1-H1.3 Uluslararası iş birliklerini geliştirerek uluslararası öğretim elemanı ile öğrencilerin nicelik ve niteliğini artırmak	Ülkeler arası siyasi/politik/ekonomik vb. sorunların ortaya çıkması	Dış Risk	Stratejik Risk / Afet, Acil Durum ve İş Sürekliliği Riski	Uluslararası hareketlilik dış politik ve ekonomik şartlardan etkilenir; faaliyetlerin sürekliliğini sınırlayabilir.
12	A1-H1.3 Uluslararası iş birliklerini geliştirerek uluslararası öğretim elemanı ile öğrencilerin nicelik ve niteliğini artırmak	Yabancı dilde eğitim verebilecek akademik personelin yetersiz ya da isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Akademik personelin yetkinliği ve istekliliği kurum içi insan kaynağı kapasitesiyle ilgilidir.
13	A1-H1.4 Lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak	Yayın yapma ve proje konusunda öğrencilerin isteksiz olması	Dış Risk	Operasyonel Risk / Stratejik Risk	Öğrenci motivasyonu doğrudan kurum kontrolünde değildir; lisansüstü çıktıların niteliğini etkiler.
14	A1-H1.4 Lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak	Danışmanların gerekli yönlendirmeleri yapmaması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Danışmanlık hizmeti akademik personelin görev ve süreç yönetimiyle ilgilidir.
15	A1-H1.4 Lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak	Lisansüstü eğitim konusunda bilinçli ve nitelikli öğrencinin gelmemesi	Dış Risk	Stratejik Risk / İtibar Riski	Nitelikli öğrenci talebi dış çevre, tercih ve rekabet şartlarına bağlıdır.
16	A1-H1.5 Mezunlarla etkileşimi güçlendirerek mezunların istihdam oranını artırmak	Mezunların takip sistemini aktif kullanmaması	Dış Risk	Teknoloji ve Bilişim Riski / Operasyonel Risk	Mezunların sistemi kullanma tercihi dış kullanıcı davranışıdır; sistemin etkin işleyişini etkiler.
17	A1-H1.5 Mezunlarla etkileşimi güçlendirerek mezunların istihdam oranını artırmak	Kamu/özel sektörde istihdama yönelik kısıtlamaların olması	Dış Risk	Stratejik Risk / İtibar Riski	İstihdam piyasası ve kamu/özel sektör alım politikaları kurum dışı faktörlerdir.
18	A1-H1.5 Mezunlarla etkileşimi güçlendirerek mezunların istihdam oranını artırmak	Halihazırda bazı programların gelecekte geçerliliğini kaybetme ihtimalinin olması	Dış Risk	Stratejik Risk / İtibar Riski	Programların geçerliliği sektör, meslek piyasası ve dış talep değişimlerinden etkilenir.
19	A2-H2.1 Ulusal/uluslararası Ar-Ge proje sayısını artırmak	Öğretim elemanı ve öğrencilerin proje yazma konusunda isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Proje Riski	Proje üretimi personel ve öğrenci motivasyonuna bağlıdır; proje hedeflerini doğrudan etkiler.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
20	A2-H2.1 Ulusal/uluslararası Ar-Ge proje sayısını artırmak	Projelere yeterli destek ayrılmaması	İç / Dış Risk	Finansal Risk / Proje Riski	Proje desteği kurum içi kaynak tahsisi ve dış fon imkânlarından etkilenir.
21	A2-H2.1 Ulusal/uluslararası Ar-Ge proje sayısını artırmak	Projelerin kabul edilmeme olasılığı	Dış Risk	Proje Riski / Fırsat Riski	Proje kabulü dış değerlendirici kurumların kararına bağlıdır; destek fırsatının kaybedilmesine yol açabilir.
22	A2-H2.1 Ulusal/uluslararası Ar-Ge proje sayısını artırmak	Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	İç Risk	Proje Riski / İnsan Kaynakları Riski	Başvuru sayısı kurum içindeki akademik motivasyon, kapasite ve yönlendirme ile ilgilidir.
23	A2-H2.2 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısını artırmak	Bazı öğretim elemanlarının uluslararası yayın yapma konusunda isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Yayın üretimi akademik personelin motivasyon ve performansıyla ilgilidir; stratejik yayın hedefini etkiler.
24	A2-H2.2 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısını artırmak	Öğretim elemanlarının yayın künyelerinde üniversite bilgisinin kullanmaması	İç Risk	Raporlama Riski / İtibar Riski	Kurumsal adres bilgisinin eksik kullanılması verilerin doğru raporlanmasını ve kurumsal görünürlüğü etkiler.
25	A2-H2.2 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısını artırmak	Öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması durumunda bilimsel araştırma için yeterli zamanı ayıramayacak olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	İş yükü ve görev dağılımı kurum içi planlama ile ilgilidir; akademik üretim sürecini etkiler.
26	A2-H2.2 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısını artırmak	Bazı öğretim elemanlarının uluslararası yayın konusunda kendilerini yetersiz görmesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Akademik yetkinlik algısı ve gelişim ihtiyacı insan kaynağı kapasitesiyle ilgilidir.
27	A2-H2.3 Düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısını artırmak	Bilimsel etkinlik tanıtımlarının iyi yapılamaması	İç Risk	İtibar Riski / Operasyonel Risk	Tanıtım planlaması kurum içi süreçtir; etkinlik görünürlüğünü ve katılımı etkiler.
28	A2-H2.3 Düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısını artırmak	Bilimsel etkinlikleri destekleyecek kamu-sanayi iş birliklerinin yetersiz kalması	İç / Dış Risk	Proje Riski / Fırsat Riski	İş birlikleri hem kurumun geliştirme kapasitesine hem de dış paydaşların ilgisine bağlıdır.
29	A2-H2.3 Düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısını artırmak	Etkinlikler için gerekli bütçenin sağlanamaması	İç / Dış Risk	Finansal Risk / Proje Riski	Etkinlik bütçesi kurum içi kaynak tahsisi ve dış destek imkânlarından etkilenir.
30	A2-H2.4 URAP Türkiye sıralamasında ilk 50 üniversite içerisinde yer almak	Verilerin doğru bir şekilde işlenmemesi	İç Risk	Raporlama Riski / Stratejik Risk	Veri işleme ve doğrulama kurum içi raporlama sürecidir; sıralama hedefini etkiler.
31	A2-H2.4 URAP Türkiye sıralamasında ilk 50 üniversite içerisinde yer almak	Stratejik planda bilimsel araştırmalar ile ilgili belirlenen hedeflerin akademik personel tarafından benimsenememesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Hedeflerin sahiplenilmesi personel motivasyonu ve kurumsal yönlendirme ile ilgilidir.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
32	A2-H2.5 TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje sayısını artırmak	Öğretim elemanlarının proje yazma konusunda isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Proje Riski	Proje başvurusu akademik personelin motivasyonu ve yetkinliğiyle ilgilidir.
33	A2-H2.5 TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje sayısını artırmak	Projelere yeterli destek ayrılmaması	İç / Dış Risk	Finansal Risk / Proje Riski	Destek düzeyi kurum içi kaynak tahsisi ve dış proje destek imkânlarıyla ilgilidir.
34	A2-H2.5 TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje sayısını artırmak	Projelerin kabul edilmeme olasılığı	Dış Risk	Proje Riski / Fırsat Riski	Kabul kararı dış kurum değerlendirmesine bağlıdır; proje desteği fırsatının kaçırılmasına sebep olabilir.
35	A2-H2.5 TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB proje sayısını artırmak	Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	İç Risk	Proje Riski / İnsan Kaynakları Riski	Başvuru sayısı kurum içindeki akademik motivasyon ve kapasiteyle ilgilidir.
36	A3-H3.1 Hali hazırdaki fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Akreditasyon süreçlerinin uzunluğu sebebiyle stratejik plan döneminde bazı başvuruların sonuçlanmaması	Dış Risk	Uyum Riski / Stratejik Risk	Akreditasyon takvimi ve değerlendirme süreci dış kuruluşların işleyişine bağlıdır.
37	A3-H3.1 Hali hazırdaki fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Akreditasyon başvuru maliyetlerinin artma ihtimali	Dış Risk	Finansal Risk / Uyum Riski	Maliyet artışı dış fiyat ve kuruluş şartlarından kaynaklanır; uyum sürecini etkiler.
38	A3-H3.1 Hali hazırdaki fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Tasarruf tedbirleri sebebi ile akreditasyon konusunda bütçe kısıtlamasına gidilme ihtimali	Dış Risk	Finansal Risk / Stratejik Risk	Tasarruf tedbirleri dış mali düzenleme niteliğindedir; stratejik hedefe kaynak ayrılmasını etkiler.
39	A3-H3.1 Hali hazırdaki fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Bazı programlarda akreditasyon başvurusu için gerekli olan derneklerin açılmaması	Dış Risk	Uyum Riski / Stratejik Risk	Akreditasyon kuruluşunun bulunmaması kurum dışı yapısal şarttır; hedefin gerçekleşmesini sınırlayabilir.
40	A3-H3.1 Hali hazırdaki fakültelerin tamamında akreditasyon başvurusunda bulunmak ve akredite olan program sayısını artırmak	Birimlerdeki akreditasyon çalışmalarında bulunacak akademik ve idari personelin isteksiz olması ya da süreci benimseyememesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Uyum Riski	Sürece katılım ve sahiplenme kurum içi insan kaynağı ve kalite kültürüyle ilgilidir.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
41	A3-H3.2 Dijital Dönüşüm Kapsamında 2025 Yılı Sonuna Kadar Entegre Bir Kalite Güvencesi, Stratejik Planlama, Performans ve Veri Yönetimi Sistemi Kurmak ve Sistemin Sürdürülebilirliğini Sağlamak	Sistemin oluşturulmasında görev alacak personelin iş yoğunluğu sebebiyle sistemin tamamlanmasının gecikmesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Teknoloji ve Bilişim Riski	Gecikme personel kapasitesi ve dijital sistem kurulum sürecinden kaynaklanır.
42	A3-H3.2 Dijital Dönüşüm Kapsamında 2025 Yılı Sonuna Kadar Entegre Bir Kalite Güvencesi, Stratejik Planlama, Performans ve Veri Yönetimi Sistemi Kurmak ve Sistemin Sürdürülebilirliğini Sağlamak	Yeni sistemin personel tarafından benimsenmemesi ya da benimsenmesinin zaman alması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Sistem kullanımı kurum içi personel davranışı ve süreç uyumu ile ilgilidir.
43	A3-H3.2 Dijital Dönüşüm Kapsamında 2025 Yılı Sonuna Kadar Entegre Bir Kalite Güvencesi, Stratejik Planlama, Performans ve Veri Yönetimi Sistemi Kurmak ve Sistemin Sürdürülebilirliğini Sağlamak	Personelin kurulacak sistem için verilecek eğitimlere ilgi göstermemesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Eğitimlere katılım personel motivasyonu ve kurumsal sahiplenmeyle ilgilidir.
44	A3-H3.3 Engelsiz Üniversite bakış açısıyla kalite kültürünü yaygınlaştırmak	Mevcut yapıların engelsiz üniversite bayrağı alacak şekilde düzenlenememe ihtimali	İç Risk	Uyum Riski / Operasyonel Risk	Fiziki düzenleme ve erişilebilirlik çalışmaları kurum içi planlama ve uygulama sürecidir.
45	A3-H3.3 Engelsiz Üniversite bakış açısıyla kalite kültürünü yaygınlaştırmak	Kalite çalışmalarının paydaşlar tarafından dirençle karşılanması	İç / Dış Risk	İnsan Kaynakları Riski / İtibar Riski	İç ve dış paydaşların yaklaşımı kalite kültürünün yerleşmesini ve kurum algısını etkiler.
46	A3-H3.3 Engelsiz Üniversite bakış açısıyla kalite kültürünü yaygınlaştırmak	Tasarruf tedbirleri sebebi ile bütçe kısıtlamasına gidilme ihtimali	Dış Risk	Finansal Risk / Stratejik Risk	Tasarruf tedbirleri dış mali düzenleme niteliğindedir; erişilebilirlik ve kalite hedeflerini etkiler.
47	A3-H3.4 İç paydaşların kurumsal aidiyetini ve tüm paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak	Kurum kültürü ve kurumsal aidiyetin personel tarafından benimsenememesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / İtibar Riski	Aidiyet ve kurum kültürü personelin kurumsal bağlılığıyla ilgilidir; iç itibar algısını etkiler.
48	A3-H3.4 İç paydaşların kurumsal aidiyetini ve tüm paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak	Geribildirimlerin öneminin paydaşlar tarafından yeterince anlaşılamaması	İç / Dış Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	Geri bildirim kültürü, hem iç hem de dış paydaşların davranışına bağlıdır; iyileştirme süreçlerini etkiler.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
49	A3-H3.4 İç paydaşların kurumsal aidiyetini ve tüm paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak	Paydaşların memnuniyet ölçüm aracı olan anketlere katılım konusundaki isteksiz olma ihtimali	İç / Dış Risk	Raporlama Riski / İtibar Riski	Katılım düşüklüğü veri güvenilirliğini ve paydaş memnuniyetinin doğru ölçülmesini etkiler.
50	A3-H3.5 Mezunlar ile iletişimi güçlendirerek memnuniyet düzeyini artırmak	Mezun öğrenciye ulaşılamaması	Dış Risk	İtibar Riski / Operasyonel Risk	Mezun iletişim bilgileri ve erişim durumu büyük ölçüde dış kullanıcı davranışına bağlıdır.
51	A3-H3.5 Mezunlar ile iletişimi güçlendirerek memnuniyet düzeyini artırmak	Mezun öğrencilerin bilgi sistemini aktif kullanma konusunda isteksiz olması	Dış Risk	Teknoloji ve Bilişim Riski / Operasyonel Risk	Sistemin kullanımı mezunların tercihine bağlıdır; dijital iletişim sürecini etkiler.
52	A3-H3.5 Mezunlar ile iletişimi güçlendirerek memnuniyet düzeyini artırmak	Mezunların memnuniyet anketlerine katılıma konusunda isteksiz olması	Dış Risk	Raporlama Riski / İtibar Riski	Katılım düşüklüğü memnuniyet verilerinin güvenilirliğini ve mezun ilişkileri algısını etkiler.
53	A4-H4.1 Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası proje sayısını artırmak	Öğretim elemanlarının proje yazma konusunda isteksiz olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Proje Riski	İhtisas alanındaki proje üretimi akademik personel motivasyonu ve kapasitesine bağlıdır.
54	A4-H4.1 Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası proje sayısını artırmak	Projelere yeterli destek ayrılmaması	İç / Dış Risk	Finansal Risk / Proje Riski	Destek düzeyi kurum içi kaynak tahsisi ve dış destek imkânlarıyla ilgilidir.
55	A4-H4.1 Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası proje sayısını artırmak	Projelerin kabul edilmeme olasılığı	Dış Risk	Proje Riski / Fırsat Riski	Kabul kararı dış değerlendirme kuruluşlarına bağlıdır; ihtisaslaşma fırsatının kaçırılmasına yol açabilir.
56	A4-H4.1 Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası proje sayısını artırmak	Yeterince proje başvurusunun yapılmaması	İç Risk	Proje Riski / İnsan Kaynakları Riski	Başvuru sayısı kurum içindeki akademik motivasyon ve proje yazma kapasitesiyle ilgilidir.
57	A4-H4.2 Üniversitemizin patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve tescil sayısını artırarak patentlerin ticarileşmesini sağlamak	Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarımların kabul edilmeme olasılığı	Dış Risk	Proje Riski / Fırsat Riski	Kabul kararı dış değerlendirme süreçlerine bağlıdır; ticarileşme fırsatını etkiler.
58	A4-H4.2 Üniversitemizin patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve tescil sayısını artırarak patentlerin ticarileşmesini sağlamak	Akademisyenlerin FSM faaliyetlerine yeterli ilgiyi göstermeme ihtimali	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Fırsat Riski	FSM faaliyetlerine katılım akademik personel motivasyonu ve farkındalığıyla ilgilidir.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
59	A4-H4.2 Üniversitemizin patent, faydalı model, endüstriyel tasarım başvuru ve tescil sayısını artırarak patentlerin ticarileşmesini sağlamak	Üniversitemizde öğretim elemanlarının FSM kültürünü benimsememe ihtimali	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	FSM kültürünün benimsenmesi kurum içi farkındalık ve stratejik sahiplenme gerektirir.
60	A4-H4.3 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri performans endeksinde ilk 50 içerisinde yer almak	Performans endeks sıralamasında yer alan kriterlerin değişme ihtimali	Dış Risk	Stratejik Risk / Raporlama Riski	Endeks kriterleri dış kurumlarca belirlenir; hedef ölçüm ve raporlama sonucunu etkiler.
61	A4-H4.3 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri performans endeksinde ilk 50 içerisinde yer almak	Personelin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda motivasyonunun düşük olma ihtimali	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Stratejik Risk	Hedefe yönelik çalışma performansı personel motivasyonu ve sahiplenmeyle ilgilidir.
62	A4-H4.4 Ormancılık ve Tabiat Turizmi İhtisas Alanı Öncelikli Girişimcilik Programları Düzenlemek ve Bu Programlar Kapsamında Yeni Kuluçka Firmalarının Kurulmasını Sağlamak	Kuluçka kapasitesinin artırılmasında bürokratik engeller oluşma ihtimali	İç / Dış Risk	Operasyonel Risk / Proje Riski	Bürokratik engeller hem kurum içi süreçlerden hem dış izin ve düzenlemelerden kaynaklanabilir.
63	A4-H4.4 Ormancılık ve Tabiat Turizmi İhtisas Alanı Öncelikli Girişimcilik Programları Düzenlemek ve Bu Programlar Kapsamında Yeni Kuluçka Firmalarının Kurulmasını Sağlamak	Plan dönemi süresince yeterli kuluçka mekanının oluşturulamama ihtimali.	İç Risk	Finansal Risk / Operasyonel Risk	Mekân oluşturma kurum içi kaynak, yatırım ve planlama süreçleriyle ilgilidir.
64	A4-H4.5 Üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları çerçevesinde inovatif teknoloji çıktısı sağlayacak yazılım geliştirmek	Geliştirilecek yazılım konusun da sanayinin beklentilerinin tespit edilememe ihtimali	İç / Dış Risk	Proje Riski / Teknoloji ve Bilişim Riski	Beklenti analizi hem kurumun iletişim kapasitesine hem sanayinin veri paylaşımına bağlıdır.
65	A4-H4.5 Üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları çerçevesinde inovatif teknoloji çıktısı sağlayacak yazılım geliştirmek	Ekonomik şartlar sebebiyle ödenek kısıtlamasına gidilme ihtimali	Dış Risk	Finansal Risk / Proje Riski	Ekonomik şartlar ve ödenek kısıtları kurum dışı mali çevreden etkilenir.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
66	A4-H4.5 Üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları çerçevesinde inovatif teknoloji çıktısı sağlayacak yazılım geliştirmek	Personelin inovatif yaklaşımlar içeren yazılım projesi fikri konusunda motivasyonunun olmama ihtimali	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Teknoloji ve Bilişim Riski	Yazılım projesi üretimi personel motivasyonu, yetkinliği ve dijital kapasiteyle ilgilidir.
67	A5-H5.1 Üniversitemiz Tarafından Toplum Yararına Sunulan Hizmetlerin ve Bu Hizmetlerden Faydalananların Sayısını Artırmak	Dış paydaşların iş birliği yapmaya gönüllü olmaması	Dış Risk	İtibar Riski / Fırsat Riski	İş birliği isteği dış paydaş tercihidir; toplumsal katkı fırsatlarının kullanılmasını etkiler.
68	A5-H5.1 Üniversitemiz Tarafından Toplum Yararına Sunulan Hizmetlerin ve Bu Hizmetlerden Faydalananların Sayısını Artırmak	Üniversitemizin imkanlarının hedef kitleye ulaşamaması	İç / Dış Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	Hizmetin ulaştırılması kurum içi kapasiteye ve hedef kitlenin erişimine bağlıdır.
69	A5-H5.1 Üniversitemiz Tarafından Toplum Yararına Sunulan Hizmetlerin ve Bu Hizmetlerden Faydalananların Sayısını Artırmak	Talep edilen her türlü hizmet talebinin karşılanamaması	İç / Dış Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	Hizmet taleplerinin karşılanması kurum kapasitesi ve dış talep yoğunluğuna bağlıdır.
70	A5-H5.2 Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile İşbirliğini Güçlendirmek Amacıyla Sivil Toplum Alanında İşbirliğine Yönelik Birim Açmak ve Etkinliğini Artırmak	Kurulacak birim için yeterli personel sağlanamaması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Birim kurulumu ve personel tahsisi kurum içi insan kaynağı planlamasıyla ilgilidir.
71	A5-H5.2 Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile İşbirliğini Güçlendirmek Amacıyla Sivil Toplum Alanında İşbirliğine Yönelik Birim Açmak ve Etkinliğini Artırmak	Yapılan iş birliklerinin işlevsellik kazanamaması	İç / Dış Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	İş birliklerinin etkisi hem kurum içi koordinasyon hem dış paydaş katılımına bağlıdır.
72	A5-H5.2 Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile İşbirliğini Güçlendirmek Amacıyla Sivil Toplum Alanında İşbirliğine Yönelik Birim Açmak ve Etkinliğini Artırmak	Doğal afet ve ekonomik sebeplerle bilimsel, kültürel ve sanatsal faaliyetler yapılamaması	Dış Risk	Afet, Acil Durum ve İş Sürekliliği Riski / Finansal Risk	Afet ve ekonomik şartlar kurum dışı faktörlerdir; faaliyet sürekliliğini ve finansman imkânını etkiler.
73	A5-H5.3 Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulları ile öğrenci topluluklarının sosyal sorumluluk proje sayısını artırmak	Birimlerin proje üretme ve projelere destek vermede isteksiz olması	İç Risk	Proje Riski / İnsan Kaynakları Riski	Proje üretimi kurum içi birimlerin motivasyonu ve kapasitesiyle ilgilidir.

Sıra	Stratejik Amaç / Hedef	Belirlenen Risk	Risk Kaynağı	Risk Kategorisi	Açıklama
74	A5-H5.3 Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulları ile öğrenci topluluklarının sosyal sorumluluk proje sayısını artırmak	Sosyal sorumluluk projelerinin tanıtımının yeterince yapılamaması	İç Risk	İtibar Riski / Operasyonel Risk	Tanıtım süreci kurum içi iletişim ve organizasyon faaliyetiyle ilgilidir.
75	A5-H5.3 Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulları ile öğrenci topluluklarının sosyal sorumluluk proje sayısını artırmak	Sosyal ofisin yeterli etkiyi oluşturamaması	İç Risk	Operasyonel Risk / İtibar Riski	Sosyal ofisin etki düzeyi kurum içi organizasyon, kapasite ve işleyişle ilgilidir.
76	A5-H5.4 Hayat boyu öğrenme kapsamında düzenlenen eğitim/kurs sayısını artırmak	Düzenlenecek eğitim ve kurslara yeterli başvurunun olmaması	Dış Risk	Fırsat Riski / İtibar Riski	Başvuru talebi dış paydaş ilgisine bağlıdır; eğitim fırsatlarının kullanılamamasına sebep olabilir.
77	A5-H5.4 Hayat boyu öğrenme kapsamında düzenlenen eğitim/kurs sayısını artırmak	Talep edilen eğitim ve kursları verecek yeterli personel bulunmaması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Eğitim verecek personel kapasitesi kurum içi insan kaynağı planlamasıyla ilgilidir.
78	A5-H5.5 Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs dönüşümü kapsamında GreenMetric Türkiye sıralamasında ilk 20'de/dünya sıralamasında ilk 200 üniversite içerisinde yer almak	Çevre dostu projelerin, eğitimlerin ve faaliyetlerin desteklenmeme ihtimali	İç Risk	Stratejik Risk / Fırsat Riski	Kurum içi destek eksikliği sürdürülebilir kampüs hedefini ve çevresel fırsatların kullanımını etkiler.
79	A5-H5.5 Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs dönüşümü kapsamında GreenMetric Türkiye sıralamasında ilk 20'de/dünya sıralamasında ilk 200 üniversite içerisinde yer almak	İç paydaşların çevre bilincinin yeteri düzeyde geliştirilememesi	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Çevre bilinci iç paydaş davranışı ve kurum içi farkındalık çalışmalarıyla ilgilidir.
80	A5-H5.5 Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs dönüşümü kapsamında GreenMetric Türkiye sıralamasında ilk 20'de/dünya sıralamasında ilk 200 üniversite içerisinde yer almak	İnsan faktörü farkındalığının düşük olması	İç Risk	İnsan Kaynakları Riski / Operasyonel Risk	Risk, çalışan ve öğrenci farkındalığına bağlı davranışsal bir iç kapasite sorunudur

2.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi; belirlenen risklerin etki ve olasılık seviyelerinin ölçülmesi, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, doğal risk ve artık risk seviyelerinin belirlenmesi, risklerin önceliklendirilmesi ve risklere yönelik alınacak kararların oluşturulması sürecidir.

Kastamonu Üniversitesinde risk değerlendirme süreci; risklerin etki ve olasılık seviyelerinin belirlenmesi, doğal risk seviyesinin hesaplanması, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, artık risk seviyesinin hesaplanması, risklerin risk iştahı seviyesiyle karşılaştırılması, risklerin önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve risk değerlendirme sonuçlarının ilgili formlara kaydedilmesi aşamalarından oluşur.

Risklerin değerlendirilmesinde, Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri, performans göstergeleri, faaliyet ve süreçleri, mali ve mali olmayan işlemleri, kurumsal kapasitesi, mevzuat yükümlülükleri, hizmet sürekliliği, paydaş beklentileri ve kurumsal itibar üzerindeki muhtemel etkiler birlikte dikkate alınır.

Risklerin değerlendirilmesi; risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi olmak üzere üç temel aşamada yürütülür. Risklerin ölçülmesi, tespit edilen risklerin etki ve olasılık seviyelerinin belirlenmesi, doğal risk seviyesinin ve artık risk seviyesinin hesaplanmasıdır. Risklerin önceliklendirilmesi, risk puanı ve risk seviyesi belirlendikten sonra risklerin önem derecesine göre en yüksek riskten en düşük riske doğru sıralanmasıdır. Risklerin kaydedilmesi ise risk değerlendirme sonuçlarının, mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin, risk sahiplerinin ve izleme bilgilerinin bu Belge ekinde yer alan formlar kullanılarak kayıt altına alınmasıdır.

2.2.1. Risk Etki Kriteri

Risk etki kriterleri; bir riskin gerçekleşmesi durumunda Üniversitemizin stratejik hedefleri, faaliyetleri, mali yapısı, hizmet kalitesi ve kurumsal itibarı üzerinde doğurabileceği sonuçların büyüklüğünü ifade eder. Etki değerlendirmesinde; eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesi, araştırma ve geliştirme kapasitesi, mali yapı, insan kaynakları, fiziki ve teknolojik altyapı, hizmet sunumunun sürekliliği, mevzuata uyum ve kurumsal itibar üzerindeki muhtemel etkiler birlikte dikkate alınır. Etki düzeyine ilişkin açıklamalara Tablo 5 ve Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 5. Risk Etki Seviyeleri

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

Tablo 6. Risk Evreni Kapsamında Risk Etki Seviyeleri

ETKİ PUANI	FİNANSAL ETKİ	OPERASYONEL ETKİ	İTİBAR ETKİSİ	UYUM ETKİSİ	STRATEJİK ETKİ
5	Çok ciddi maddi kayıplara sebep olabilecek olay veya durumlar	Hizmet birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	Paydaşların uzun süreli ve tamamen güven kaybı	-Ağır yaptırımlar -Mevzuat değişikliği	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba sebep olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	-Önemli yaptırımlar -Önemli hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba sebep olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)	-Orta derece yaptırımlar -Bazı hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba sebep olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	-Kınama -Düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilenmesi
1	Çok düşük düzeyde maddi kayba sebep olabilecek olay veya durumlar	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)	Güven kaybına dönüşmeyen bazı münferit durumlar veya olaylar	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz

2.2.2. Risk Olasılık Kriterleri

Risk olasılık kriterleri; belirlenen bir riskin belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Olasılık değerlendirmesinde; geçmiş dönem verileri, benzer risklerin gerçekleşme sıklığı, iç ve dış çevre şartları, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ve kurumsal deneyimler dikkate alınır. Olasılık seviyelerine ilişkin açıklamalara Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Risk 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.

2.2.2.1. Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

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

Doğal risk seviyesi, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık

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

Örneğin; bir riskin olasılığı 2, etkisi 4 ise risk puanı 8 olarak hesaplanır ve doğal risk seviyesi "orta" olarak değerlendirilir.

Risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8. Doğal Risk Seviyesi

DOĞAL RİSK PUANI	DOĞAL RİSK SEVİYESİ
20, 25 →	ÇOK YÜKSEK
12, 15, 16 →	YÜKSEK
6, 8, 9, 10 →	ORTA
3, 4, 5 →	DÜŞÜK
1, 2 →	ÇOK DÜŞÜK

2.2.3. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilirken yalnızca beyan esas alınmaz. Kontrolün uygulandığını gösteren yazı, onay, rapor, tutanak, kontrol listesi, sistem kaydı, eğitim katılım listesi, denetim bulgusu, faaliyet çıktısı veya benzeri kanıtlar dikkate alınır. Bu sebeple Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-12) "Mevcut Kontrol Kanıtı / Doküman" alanına yer verilir.

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

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olarak kabul edilmesi ya da geliştirilmesine ilişkin karar verilmesinde aşağıda yer alan sorular göz önünde bulundurulur:

- Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, riskin seviyesini kabul edilebilir düzeye indiriyor mu?
- Alınmış olan önlemler, gerçekleşebilecek önemli kayıpları önlüyor mu?
- Risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi için idare yeterli kaynağa sahip mi?

- Risk yönetimi faaliyetlerinde kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılıyor mu?

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	-Riski yönetmek için idare bünyesindeki 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 hususunda üst yönetimin makul güvencesi (gerekli ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır
KISMEN 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 önlemler tasarlanması gerekmektedir. Bu durum, denetim ve/veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri risk 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 hâlihazırda bir maliyet-fayda analizinin olmaması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

2.2.3.1. 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 değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık
Artık Risk Seviyesi	Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

Doğal risk ve artık risk seviyesinin ayrı ayrı hesaplanması idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği konusunda bilgi sağlar.

Doğal risk seviyesi ve mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek hesaplanan artık risk seviyeleri sınıflandırmasına Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10. Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20 ≤ Risk Puanı ≤ 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 ≤ 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 ≤ 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 ≤ Risk Puanı ≤ 6	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı ≤ 3	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Risk değerlendirme çalışmalarında katılımcılar tarafından, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin etki ve olasılık puanları önce bireysel olarak değerlendirilir. İlgili etki ve olasılık puanları üzerinden risklerin doğal risk puanları hesaplanır ve katılımcılar ile çıktı halinde paylaşılan Bireysel Risk Değerlendirme Formuna (Ek-7) yazılır. Katılımcılar tarafından yapılan bu değerlendirmeler konsolide edilerek bilgisayar ortamında Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-12) yer alan Katılımcı Değerlendirmeleri alanlarına kaydedilir. Bu esnada, bir riske yönelik farklı katılımcılar tarafından belirlenen etki ve olasılık değerlerinin ağırlıklı ortalaması dikkate alınır. Sonrasında ilgili risklere ilişkin idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik puanlamaları grup olarak değerlendirilerek risklerin artık risk seviyeleri belirlenir. Değerlendirilen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik seviyeleri ile artık risk seviyeleri Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna (Ek-12) kaydedilir.

Hesaplanan doğal risk seviyelerinin izleyen yılda tekrar hesaplanmasına ilişkin değerlendirme İKİYK tarafından yapılır ve idarenin ihtiyaç duyması halinde doğal risk seviyesi izleyen yılda yeniden hesaplanır. Artık risk seviyesi ise altı aylık periyotlarda yılda en az 2 defa gözden geçirilmelidir.

2.2.4. Risklere Cevap Verilmesi (Risk Haritası)

Risklere cevap verilmesi, Üniversitemizin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesine yönelik yaklaşımın belirlenmesini ifade eder. Riskler, Üniversitemizin ve bağlı birimlerinin risk iştahı çerçevesinde değerlendirilerek tehditlerin etkisinin azaltılması ve fırsatların değerlendirilmesi amaçlanır.

Etki ve olasılık puanlarının çarpımıyla elde edilen doğal risk puanı ile buna uygulanan yeterlilik katsayısı sonucunda hesaplanan artık risk puanı, risklere verilecek cevapların belirlenmesine yardımcı olur. Doğal ve artık risk puanlarına ilişkin seviyeler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Doğal ve Artık Risk Puan Seviyeleri / Risk Haritası

OLASILIK						
	5 Neredeyse Kesin	5	10	15	20	25 **A**
	4 Yüksek Olasılık	4	8	12	16 **B**	20
	3 Olası	3	6	9 **C**	12	15
	2 Zayıf Olasılık	2	4 **D**	6	8	10
	1 Çok Zayıf Olasılık	1 **E**	2	3	4	5
(Olasılık x Etki)		**1 Çok Düşük**	**2 Düşük**	**3 Orta**	**4 Yüksek**	**5 Çok Yüksek**
		ETKİ				

E Çok Düşük	**D Düşük**	**C Orta**	**B Yüksek**	**A Çok Yüksek**

İlgili haritada bölgeler renklerle ifade edilmektedir. A bölgesi çok yüksek seviyeye sahip riskleri ifade ederken, E bölgesi çok düşük seviyeli riskleri ifade etmektedir. Risklerin harita üzerinde gösterimiyle idarenin risklerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı kolayca ifade edilebilir. Ek olarak, risk haritaları idarenin risk iştahı hakkında da fikir vermektedir. Artık risk seviyeleri çok yüksek ve yüksek olan alanlarda yoğunlaşan idareler daha fazla risk alma eğiliminde iken düşük ve çok düşük alanda yoğunlaşan idareler riskten kaçınma eğilimindedir.

Risk haritaları hem doğal risklerin hem de artık risk seviyelerinin gösteriminde kullanılabilir. Doğal risk seviyesi hesaplanan bir riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek artık risk seviyesine ulaşılır. Burada dikkat edilmesi gereken husus; mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisi, olasılığı veya her ikisi üzerinde ne ölçüde bir azalmaya sebep olduğudur. Eğer mevcut risk yönetimi faaliyetleri ilgili riskin sadece olasılığını düşürmeye yönelik tasarlanmış ise risk haritasında aşağı doğru, etkisini düşürmeye yönelik ise sola doğru, ikisini birden düşürmeye yönelik ise hem sola hem aşağı doğru olacak şekilde bir gösterim yapılır.

2.2.5. Temel Risk Göstergeleri (TRG)

Temel Risk Göstergeleri, Üniversitenin amaç, hedef, faaliyet veya süreçleriyle doğrudan ilişkili risk alanlarında eğilimleri, sapmaları ve risk düzeyini izlemek amacıyla kullanılan ölçülebilir göstergelerdir. Artık risk seviyesi orta, yüksek ve çok yüksek olan riskler ile doğal risk seviyesi yüksek veya çok yüksek olup mevcut risk yönetimi faaliyetleriyle düşük ya da orta seviyeye indirilen riskler için temel risk göstergeleri belirlenebilir.

TRG'ler; gösterge adı, ilgili risk alanı, veri kaynağı, ölçüm yöntemi, eşik değer, izleme periyodu ve sorumlu birim bilgileriyle birlikte Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) gösterilir.

Tablo 12. Temel Risk Göstergesi Örnekleri

Alan	Temel Risk Göstergesi Örneği	Veri Kaynağı / İzleme
Stratejik plan izleme	Hedef gerçekleşme oranı / kritik sapma oranı	Stratejik plan izleme tabloları, altı aylık izleme
Veri kalitesi	Eksik, geç veya hatalı veri bildirim sayısı	EBYS, KVYS, performans veri yönetimi sistemi
İç kontrol	Geciken eylem sayısı / kapanmayan bulgu sayısı	İç kontrol izleme raporları
Mali yönetim	Ödenek kullanım sapması / kaynak yetersizliği bildirimi	Bütçe gerçekleşme ve ödenek izleme kayıtları
Bilgi sistemleri	Kritik sistem kesinti süresi / erişim problemi sayısı	Bilgi işlem kayıtları
Raporlama	Süresinde gönderilmeyen rapor veya veri seti sayısı	SGDB raporlama kayıtları

Not: Yukarıdaki Temel Risk Göstergeleri, risk alanlarına yönelik genel örnekler niteliğindedir. Her TRG, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-12) ilgili risk ve stratejik hedefle ilişkilendirilmeli; gösterge tanımı, veri kaynağı, izleme sıklığı, sorumlu birim ve eşik değeriyle birlikte kayıt altına alınmalıdır.

2.2.6. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG), bir risk gerçekleşmeden önce riskin ortaya çıkma ihtimalinin arttığını gösteren ve yöneticilere erken uyarı sağlayan nicel veya nitel göstergelerdir. Bu göstergeler, riskin sonuçlarını değil, riskin oluşmasına zemin hazırlayan değişimleri izlemeyi amaçlar. Böylece risk gerçekleşmeden önce durum fark edilebilir ve zamanında önleyici tedbirler alınabilir.

ÖRG'lerin uygulanmasında ilk adım, izlenecek riskin açık ve net şekilde tanımlanmasıdır. Risk belirlendikten sonra, risk gerçekleşmeden önce ortaya çıkabilecek belirtiler analiz edilir. Bu belirtiler, riskin artış eğilimini veya mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin zayıflamaya başladığını gösteren erken uyarı sinyalleri olarak değerlendirilir.

Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan riskler için ÖRG belirlenmesi esastır. Her ÖRG için gösterge adı, ilgili risk, veri kaynağı, eşik değer, izleme sıklığı, sorumlu birim ve eşik aşımı halinde yapılacak işlem tanımlanır. Eşik aşımı halinde yapılacak işlem, ilave risk yönetimi faaliyeti yerine geçmez; gerekli görülmesi halinde ayrıca Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) ilave risk yönetimi faaliyeti tanımlanır.

ÖRG kayıtlarında kullanılacak temel alanlar Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Öncü Risk Göstergesi Alanları

ÖRG Alanı	Açıklama
Gösterge adı	Erken uyarı niteliğindeki ölçülebilir göstergeyi ifade eder.
İlgili risk	ÖRG'nin hangi risk için izlendiğini gösterir.
Veri kaynağı	Verinin hangi sistem, form, rapor veya kayıttan alınacağını gösterir.
Eşik değer	Hangi seviyede uyarı üretileceğini ve değerlendirme sürecinin başlatılacağını gösterir.
İzleme sıklığı	Aylık, üç aylık, altı aylık veya riskin niteliğine uygun izleme dönemini ifade eder.
Sorumlu birim	Veriyi izleyen, değerlendiren ve raporlayan birimi gösterir.
Eşik aşımı halinde yapılacak işlem	Eşik aşımı halinde başlatılacak bildirim, değerlendirme, raporlama veya önleyici/düzeltici işlemi ifade eder.

Yüksek ve çok yüksek artık riskler için kullanılabilecek örnek ÖRG'ler Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Kritik Riskler İçin Öncü Risk Göstergesi Örnekleri

İlgili Risk / Hedef	Öncü Risk Göstergesi	Veri Kaynağı	Eşik Değer / İzleme Sıklığı	Sorumlu Birim ve Eşik Aşımı Halinde Yapılacak İşlem
A2-H2.1 / Risk KÜ-RSK-01	Ar-Ge proje başvuru oranı	SGDB proje takip kayıtları; TÜBİTAK/AB otomasyonları	Bir önceki yılın aynı dönemine göre %30'u aşan düşüş / Aylık	BAP Birimi İRK ve SGDB'ye bildirim; proje yazma destek mekanizmasının değerlendirilmesi
A4-H4.2 / Risk KÜ-RSK-02	Fikri ve sınai mülkiyet başvuru sayısı	Türk Patent ve Marka Kurumu kayıtları; TTO kayıtları	Bir önceki yıla göre %40'ı aşan düşüş / Üç aylık	TTO İlgili risk sahibi birim ve SGDB'ye bildirim; farkındalık veya destek faaliyetlerinin değerlendirilmesi
A4-H4.3 / Risk KÜ-RSK-03	TGB performans puanı	TGB yönetici şirketi raporları	Hedef sıralamada 10 sıra ve üzeri gerileme / Üç aylık	TGB Yönetim Birimi / SGDB İRK ve İKİYK değerlendirmesine sunulması; kriter bazlı iyileştirme planının değerlendirilmesi

Not: Yukarıdaki örnekler başlangıç çerçevesi niteliğindedir. Yüksek ve çok yüksek artık riskler için ÖRG belirlenmesi esastır. Her riskin tam ÖRG kaydı, hesaplama yöntemi, eşik değeri, veri kaynağı, izleme sıklığı, sorumlu birimi ve eşik aşımı halinde uygulanacak işlem Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) gösterilir. Eşik aşımı halinde ilgili risk sahibi birim gecikmeksizin risk kaydını günceller ve gerekli hallerde anlık bildirim sürecini işletir.

2.2.7. Riske Yönelik Alınacak Kararlar/Faaliyetler

Risklere yönelik alınacak kararlar; riskleri kabul etmek, azaltmak, devretmek ve riskten kaçınmak olmak üzere dört grupta sınıflandırılır.

Riski kabul etmek, riskin risk iştahı içinde kalması veya riske karşı alınacak önlemlerden sağlanacak faydanın alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda tercih edilir.

Riski devretmek, Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen faaliyetlerin, uzmanlığı, donanımı veya kaynağı olan başka bir idare, kişi veya kuruluşa devredilmesidir.

Riskten kaçınmak, riskin yönetilemeyecek kadar yüksek olduğu veya faaliyetin hayati öneme sahip olmadığı durumlarda faaliyete son verilmesi ya da faaliyetin yürütülmemesidir.

Riski azaltmak, risklerin kabul edilebilir seviyede tutulması için risk yönetimi faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verilmesidir. Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, riskin etki ve/veya olasılığını azaltacak yönlendirici, önleyici, tespit edici veya düzeltici nitelikte ilave bir risk yönetimi faaliyeti tanımlanır.

Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri, bilgilendirme ve davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle risklerin azaltılmasına yöneliktir. Önleyici risk yönetimi faaliyetleri, istenmeyen durumların meydana gelmesini önlemeyi amaçlar. Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri, gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlar. Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri ise gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi veya telafi edilmesi için tasarlanır.

Riskin kabul edilmesine karar verilmesi halinde kabul gerekçesi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) yazılır. Kabul edilen riskler izleme kapsamı dışında bırakılmaz; belirlenen periyotlarda risk seviyesinin kabul edilebilir düzeyde kalıp kalmadığı değerlendirilir.

Riski azaltmak amacıyla belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri için kaynak ihtiyacı, tahmini maliyet, gerçekleşen maliyet ve fayda-maliyet değerlendirmesi mümkün olduğu ölçüde kayıt altına alınır. Bu bilgiler, izleme ve raporlama dönemlerinde üst yönetim kararlarına dayanak oluşturmak amacıyla değerlendirilir.

İlave risk yönetimi faaliyetleri yalnızca bir takip kaydı olarak bırakılmaz; uygulanabilir olduğu ölçüde ilgili süreç akış şeması, işlem yönergesi, kontrol listesi, görev tanımı, KVYS dokümanı, iş akışı veya bilgi sistemi kuralı ile ilişkilendirilir. Böylece yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrollerin uygulama süreçlerine yerleştirilmesi ve sürekliliği sağlanır.

Risklere yönelik kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin oluşturulması aşamasında, her ilave risk yönetimi faaliyeti için sorumlu birim, yönetici/personel ve tamamlanma süresi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na (Ek-12) kaydedilir. Risk sahibi, riskin izlenmesi, güncellenmesi ve gerekli bilgilerin raporlanmasından sorumlu olacak şekilde formda ayrıca gösterilir.

2.2.7.1. Risk Kayıt Formunda Bulunacak Asgari Alanlar

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda (Ek-12) asgari olarak Tablo 15'de gösterilen alanlara yer verilir.

Tablo 15. Risk Kayıt Formu Asgari Alanları

Alan Grubu	Asgari Alanlar
Risk bilgileri	Risk kodu, risk tanımı, risk türü/kategorisi, risk kaynağı, riskin nedeni/kök nedeni, alt kök neden, muhtemel etki, ilgili stratejik amaç/hedef, risk sahibi ve sorumlu birim
Değerlendirme	Etki puanı, olasılık puanı, doğal risk seviyesi, mevcut kontrol/mevcut risk yönetimi faaliyeti, mevcut kontrol kanıtı, mevcut kontrol yeterliliği, artık risk seviyesi
Risk iştahı ve tolerans	Risk iştahı seviyesi, kabul edilebilir artık risk seviyesi, risk toleransı/eşik değer, risk kapasitesi eşiği ve eşik aşımı halinde uygulanacak işlem
Karar ve faaliyet	Riske yönelik karar, ilave risk yönetimi faaliyeti, sorumlu birim/personel, başlangıç ve bitiş tarihi, izleme göstergesi, beklenen çıktı, risk yönetimi maliyeti
İzleme ve raporlama	Gerçekleşme durumu, gerçekleşme kanıtı, gecikme veya sapma gerekçesi, öğrenilen ders/açıklama, güncelleme tarihi ve raporlandığı merci

2.3. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Risklerin izlenmesi ve raporlanması, Üniversitemizin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek belirsizliklerin sürekli olarak takip edilmesini, değerlendirilmesini ve yönetime düzenli bilgi sunulmasını sağlayan temel bir risk yönetimi faaliyetidir. Bu süreç; belirlenen risklerin zaman içinde nasıl değiştiğini, uygulanan risk yönetimi faaliyetlerinin ne derece etkili olduğunu ve yeni ortaya çıkan risklerin olup olmadığını ortaya koyar.

Sürekli izleme, günlük faaliyetlerin yürütülmesi sırasında çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılan izleme faaliyetlerini kapsar. Risk tanımlarının doğruluğu, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile risk yönetimi faaliyetlerinin işleyişi bu kapsamda değerlendirilir.

Yönetim izlemesi, üst yönetici ve birim yöneticileri tarafından risk yönetimi uygulamalarının periyodik olarak değerlendirilmesini ifade eder. Kurumsal izleme yılda en az iki kez gerçekleştirilir ve risk yönetimi faaliyetlerinin hedeflere katkısı analiz edilir.

Bağımsız izleme ve inceleme, iç denetçiler tarafından yürütülen ve risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin üst yönetime objektif güvence sağlayan izleme faaliyetleridir.

2.3.1. Risk Raporlama Kapsamı

Risk raporlama süreci; Üniversite genelinde belirlenen risklerin izlenmesi, risk seviyelerinde meydana gelen değişikliklerin değerlendirilmesi, risklere yönelik yürütülen veya planlanan faaliyetlerin takip edilmesi ve bu bilgilerin ilgili karar alma mercilerine düzenli olarak sunulmasını kapsar. Risk raporlaması, risk yönetimi sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesine, risklerin Üniversitenin belirlenen risk iştahı ve tolerans seviyeleri çerçevesinde yönetilmesine, kaynakların öncelikli risk alanlarına yönlendirilmesine ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesine katkı sağlar.

Risk raporlama faaliyetleri, birim ve idare düzeyinde yürütülür. Birim düzeyinde risklerin güncel durumu, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme düzeyi, risk seviyelerinde meydana gelen değişiklikler ile yeni ortaya çıkan, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren riskler izlenir ve raporlanır. Bu kapsamda birimler, risk kayıtlarını güncel tutar, belirlenen raporlama dönemlerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bilgi sunar ve gerekli durumlarda anlık bildirim mekanizmasını kullanır.

İdare düzeyinde ise birimlerden gelen risk bilgileri konsolide edilerek değerlendirilir. Risk kayıtları gözden geçirilir, öncü risk göstergeleri izlenir, risk seviyelerindeki değişimler analiz edilir ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme durumu takip edilir. Konsolide edilen sonuçlar, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile üst yönetimin değerlendirmesine sunularak gerekli kararların alınmasına destek sağlar.

Risk raporlama sürecinde aşağıdaki hususlar esas alınır;

- Risklerin mevcut durumunun ve artık risk seviyelerinin izlenmesi,

- İlave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme durumunun takip edilmesi,
- Yeni ortaya çıkan, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren risklerin zamanında bildirilmesi,
- Risk kayıtlarının güncel tutulması,
- Öncü risk göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Birim ve idare düzeyinde konsolide risk değerlendirmelerinin yapılması,
- Risk yönetimi sürecine ilişkin sonuçların ilgili kurul ve üst yönetime raporlanması.

Risk raporları, Risk Strateji Belgesinde belirlenen periyotlarda hazırlanır ve ilgili taraflarla paylaşılır. Bununla birlikte, kritik risklerin ortaya çıkması, mevcut risklerin önemli ölçüde değişmesi veya risklerin gerçekleşmesi durumunda, belirlenen dönemler beklenmeksizin anlık bildirim yapılır ve gerekli değerlendirme süreçleri başlatılır.

Risk Strateji Belgesi yılda en az bir defa İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından gözden geçirilir. Gözden geçirme sonucunda risk iştahı, risk kapasitesi, risk evreni, formlar, raporlama düzeni, çalışma takvimi veya rol ve sorumluluklarda değişiklik ihtiyacı doğması halinde güncelleme taslağı SGDB tarafından hazırlanır ve üst yönetici onayıyla yürürlüğe konulur.

Risk raporlama sürecinde kullanılan rapor türleri, sorumlular, raporlama dönemleri ve raporların sunulacağı mercilere ilişkin bilgiler Tablo 17'de yer almaktadır.

2.3.1.1. Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun Asgari İçeriği

Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunda, raporlama döneminin niteliğine göre asgari olarak Tablo 16'da gösterilen bilgilere yer verilir.

Tablo 16. Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu Asgari İçeriği

Başlık	Raporda Yer Verilecek Bilgi
Risk dağılımı	Toplam risk sayısı, risk seviyelerine ve kategorilerine göre dağılım
Öncelikli riskler	Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan riskler
Risk hareketleri	Yeni, değişen, gerçekleşen, devreden, kapatılan veya güncelliğini yitiren riskler
TRG/ÖRG sonuçları	Gösterge sonuçları, eşik değer sapmaları ve sapma sebepleri
İlave faaliyetler	Tamamlanan, geciken, revize edilen ve başlamayan faaliyetler
Maliyet ve kaynak	Tahmini/gerçekleşen maliyet, kaynak ihtiyacı ve fayda-maliyet değerlendirmesi
Öğrenilen Dersler, Risk Yönetimi Deneyimleri ve İyi Uygulamalar	Gerçekleşen riskler, etkili yönetilen riskler, geciken veya sonuç vermeyen ilave risk yönetimi faaliyetleri, benzer riskler için alınacak dersler ve iyi uygulama örnekleri
Karar gerektiren hususlar	İKİYK veya üst yönetici kararı gerektiren riskler, faaliyetler ve kaynak ihtiyaçları

2.3.1.2. Performans Göstergesi Sapmaları ve Risk Güncelleme İlişkisi

Stratejik plan izleme ve değerlendirme dönemlerinde performans göstergelerinde sapma oluşması halinde, sapmanın mevcut risk kayıtlarıyla ilişkisi sorumlu birim tarafından değerlendirilir. Sapmaya sebep olan risk daha önce kayıt altına alınmamışsa yeni risk olarak forma eklenir. Mevcut riskin etki, olasılık veya artık risk seviyesinde değişiklik varsa risk güncellik durumu revize edilir. Birim faaliyet ve süreç risklerinde ise ilgili süreç göstergeleri ve kontrol sonuçları esas alınır.

Tablo 17. Risk Raporlama Türleri

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
Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren risk bildirimi	İç raporlama	Birinci seviye	Yeni risk oluştuğunda; risk değiştiğinde; risk gerçekleştiğinde; risk geçerliliğini yitirdiğinde	Tüm çalışanlar, birim yöneticileri, birim risk koordinatörü	İKİYK / Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İdare Risk Koordinatörü
Öncü risk göstergeleri izleme bilgileri	İç raporlama	İkinci seviye	Risk Strateji Belgesinde ve Ek-12'de belirlenen sıklıkta	Birim yöneticileri, birim risk koordinatörleri	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İdare Risk Koordinatörü / İKİYK
Riski azaltmak adına tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu	İç raporlama	İkinci seviye	3 aylık	Birim yöneticileri, birim risk koordinatörleri	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İdare Risk Koordinatörü / İKİYK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-12) gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	İç raporlama	İkinci seviye	6 aylık / yılda en az iki defa	Birim yöneticileri, birim risk koordinatörleri, SGDB	İKİYK / Üst Yönetici

Rapor / Doküman	Raporlama Türü	İzleme Seviyesi	Raporlama Sıklığı	Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulduğu Merci
Konsolide risk değerlendirmesi	İç raporlama	Üçüncü seviye	6 aylık / ihtiyaç halinde NOT — Anlık Bildirim Hiyerarşisi: Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren riskler önce Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BİKRK) tarafından İdare Risk Koordinatörüne (İRK) iletilir. İRK gerektiğinde İKİYK ve üst yöneticiyi bilgilendirir. Birden fazla birimi ilgilendiren veya artık risk seviyesi yüksek/çok yüksek olan yeni riskler İKİYK gündemine alınır.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İdare Risk Koordinatörü	İKİYK / Üst Yönetici

2.4. Birim ve İdare Risk Kontrol Eylem Planı Ayrımı

Birim Risk Kontrol Eylem Planı, harcama birimlerinin kendi görev alanları, faaliyetleri, süreçleri, işlem akışları, hizmet sunumları ve destek işlemlerini olumsuz etkileyebilecek operasyonel risklerin yönetilmesi amacıyla hazırlanır. Her birim riski stratejik plan hedefiyle doğrudan ilişkilendirilmek zorunda değildir.

Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden Üniversitenin stratejik plan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek, birden fazla birimi ilgilendiren, kaynak tahsisi veya üst yönetici kararı gerektiren riskler idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere SGDB'ye bildirilir.

İdare Risk Kontrol Eylem Planı; Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskler ile harcama birimlerinden idare düzeyine teklif edilen risklerden oluşur. SGDB, mali hizmetler birimi olarak bu riskleri mükerrerlik, stratejik etki, risk seviyesi, teklif gerekçesi, sorumlu birim ve ilave faaliyet yönünden teknik kontrole tabi tutar, idare planı taslağını hazırlar ve İdare Risk Koordinatörünün koordinasyon desteğiyle İKİYK değerlendirmesine sunar. Kurul tarafından değerlendirilen plan üst yönetici onayıyla yürürlüğe girer.

Bir riskin idare risk kontrol eylem planına teklif edilmesi veya idare düzeyinde izlenmesi, söz konusu riskin birim risk kontrol eylem planından çıkarılması anlamına gelmez. İlgili risk, risk sahibi birim tarafından birim düzeyinde izlenmeye ve raporlanmaya devam eder; idare düzeyinde ise stratejik etki, kaynak ihtiyacı, ortak koordinasyon ve üst yönetici kararı gerektiren hususlar izlenir.

Tablo 18. Birim ve İdare Risk Kontrol Eylem Planı Ayrımı

Plan Türü	Kapsam	Hazırlama / Değerlendirme	Onay / İzleme
Birim Risk Kontrol Eylem Planı	Birim faaliyet ve süreçlerini etkileyen operasyonel riskler	Harcama Yetkilisi sorumluluğunda, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü koordinasyonunda hazırlanır	Harcama Yetkilisi tarafından yürürlüğe konulur ve birimde izlenir.
İdare Risk Kontrol Eylem Planı	Stratejik amaç ve hedefleri etkileyen kurumsal riskler ile birimlerden idare düzeyine teklif edilen riskler	SGDB tarafından teknik kontrol ve konsolidasyon yapılarak hazırlanır; İdare Risk Koordinatörü koordinasyon desteği sağlar; taslak İKİYK'da değerlendirilir.	Üst Yönetici onayıyla yürürlüğe girer ve kurumsal düzeyde izlenir. İdare planına teklif edilen riskler ilgili birim planından çıkarılmaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Rol ve Sorumluluklar

Kastamonu Üniversitesinde kurumsal risk yönetimi sürecinin etkin şekilde yürütülebilmesi için görev, yetki ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmesi esastır. Risk yönetimi süreci; üst yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri, birim yöneticileri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İç Denetim Birimi ve çalışanların katılımıyla yürütülür.

Risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar, Üniversitenin organizasyon yapısı, stratejik amaç ve hedefleri, iç kontrol ve kalite yönetimi süreçleri ile kurumsal ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenir. Risk yönetimi sürecinde görev alan tüm aktörler, kendi görev alanlarıyla sınırlı olmak üzere risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik kararların oluşturulması, mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanması, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

3.1.1. Üst Yöneticinin Görev ve Sorumlulukları

Üst yönetici, Kastamonu Üniversitesinde kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesinden nihai olarak sorumludur.

Üst yöneticinin kurumsal risk yönetimi kapsamındaki görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasını, uygulanmasını, izlenmesini ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasını sağlamak.
b) Kurumsal risk yönetiminin etkin şekilde uygulanabilmesi için gerekli organizasyonel yapıları oluşturmak, görev ve sorumlulukları belirlemek ve uygulamada görev alan personeli desteklemek.
c) Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahı seviyelerini değerlendirmek ve onaylamak.
ç) Risk Strateji Belgesini incelemek, değerlendirmek, onaylamak ve çalışanlara duyurulmasını sağlamak.
d) Kurumsal risk yönetimi çalışma takvimini onaylamak.
e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sunulan rapor, değerlendirme ve bildirimleri incelemek.

f) Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek yüksek ve çok yüksek risklerin yönetilmesine ilişkin gerekli kararları almak.

g) Birden fazla idareyi veya kurumu ilgilendiren risklerin yönetiminde ilgili üst yöneticilerle iş birliği ve koordinasyonu sağlamak.

ğ) Risk yönetimi uygulamalarının etkinliğine ilişkin İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İç Denetim Biriminden bilgi, değerlendirme ve güvence almak.

h) Risk yönetimi kapsamında yürütülecek eğitimlerin içeriklerini, hedef kitlesini ve uygulama esaslarını değerlendirmek ve onaylamak.

ı) Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik mekanizmaların Üniversite genelinde etkin şekilde işletilmesini sağlamak.

i) Denetim raporları, performans sapmaları, mevzuat değişiklikleri, afet, acil durum veya kriz gibi durumlarda risk yönetimi sürecinin güncellenmesine ilişkin gerekli yönlendirmeleri yapmak.

j) Kurumsal risk yönetimi sisteminin iç kontrol, kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi süreçleriyle bütünleşik şekilde yürütülmesini sağlamak.

3.1.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Üniversitede iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi çalışmalarının izlenmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur.

Kurul yılda en az iki defa toplanır. Risk seviyesinde önemli değişiklik, kritik risk gerçekleşmesi, mevzuat değişikliği, denetim bulgusu, afet/acil durum veya üst yönetici talebi bulunması halinde olağan takvim beklenmeksizin ayrıca toplantı yapılabilir.

Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Kurulun kurumsal risk yönetimi kapsamındaki görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk Strateji Belgesinin hazırlanmasını, gözden geçirilmesini ve güncellenmesini değerlendirmek; belgeyi üst yönetici onayına sunmak.

b) Kurumsal risk yönetiminin Üniversite genelinde etkin şekilde uygulanmasını sağlamak üzere gerekli yönlendirmeleri yapmak.

c) Kurumsal risk yönetimi çalışma takvimini değerlendirmek, üst yönetici onayına sunmak ve takvimde yer alan çalışmaların yürütülmesini izlemek.

ç) Stratejik amaç ve hedefler bazında belirlenen risk iştahı seviyelerini değerlendirmek.

d) Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve risklere yönelik alınacak kararların oluşturulmasına ilişkin çalışmaları yönlendirmek.

e) İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli görülenleri kurul gündemine almak.

f) Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan riskleri değerlendirmek ve gerekli görülenleri üst yöneticiye sunmak.

g) Birden fazla birimi ilgilendiren ortak risklerin birlikte değerlendirilmesini sağlamak.

ğ) Risklere yönelik alınacak kararları, ilave risk yönetimi faaliyetlerini ve öncü risk göstergelerini değerlendirmek.

h) Birim ve idare düzeyinde oluşturulan risk kayıtları ile ilave risk yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek.

ı) Risk yönetimi sürecine ilişkin raporları incelemek ve gerekli iyileştirme kararlarını almak.

i) Risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin yönlendirme yapmak.

j) Denetim raporları, performans sapmaları, mevzuat değişiklikleri ve kurumsal gelişmeler doğrultusunda risk yönetimi sürecinin güncellenmesi gereken alanlarını belirlemek.

k) İyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve Üniversite genelinde yaygınlaştırılmasını desteklemek.

3.1.3. İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

İdare Risk Koordinatörü, kurumsal risk yönetimi sürecinin idare düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının Üniversite genelinde etkin şekilde uygulanıp uygulanmadığını değerlendirmek.

b) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde ele alınması gerekenleri belirlemek.

c) Stratejik seviyede ele alınması gereken riskleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunmak.

ç) Üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken riskleri üst yöneticiye bildirmek.

d) Birimlerden gelen Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formlarından (Ek-12) hareketle idare düzeyinde ele alınması gereken risklerin belirlenmesine ve önceliklendirilmesine koordinasyon desteği sağlamak.

e) SGDB tarafından hazırlanan idare düzeyi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) ile konsolide risk değerlendirmesinin İKİYK gündemine alınması sürecine koordinasyon desteği vermek.

f) Risklerin izlenmesi, raporlanması ve güncellenmesine ilişkin süreçlerin çalışma takvimine uygun şekilde yürütülmesi için SGDB ve birimlerle koordinasyon sağlamak.

g) Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan riskler ile risk iştahı seviyesinin üzerinde kalan risklerin idare düzeyinde izlenmesini sağlamak.

ğ) Birden fazla birimi veya başka idareleri ilgilendiren risklerde gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi ve ilgili kurulları bilgilendirmek.

h) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile iş birliği içinde risk yönetimi süreçlerine ilişkin teknik ve idari koordinasyonu sağlamak.

ı) Risk yönetimi sürecinde ortaya çıkan uygulama sorunlarını değerlendirmek ve çözüm önerilerini İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunmak.

3.1.4. Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, harcama biriminde risk yönetimi çalışmalarının yürütülmesini koordine eder.

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Birimin faaliyet ve süreçlerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesini koordine etmek.

b) Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarında birim yöneticisine, alt birim yöneticilerine ve personele rehberlik etmek.

c) Belirlenen risklerin ilgili stratejik amaç, hedef, performans göstergesi, faaliyet veya süreçle ilişkilendirilmesini sağlamak.

ç) Risklerin etki ve olasılık puanlarının belirlenmesi, doğal risk ve artık risk seviyelerinin hesaplanması çalışmalarını koordine etmek.

d) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesini sağlamak.

e) Risklere yönelik alınacak kararlar ile ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesine katkı sağlamak.

f) Birim düzeyinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunu (Ek-12) hazırlamak ve birim yöneticisinin onayına sunmak.

g) Stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek, birden fazla birimi ilgilendirebilecek veya idare düzeyinde değerlendirilmesi gereken riskleri birim yöneticisinin uygun görüşüyle

SGDB'ye bildirmek; gerekli hallerde İdare Risk Koordinatörü'ne bilgi verilmesini sağlamak.

ğ) Birim risk kayıtlarını ve ilgili raporları çalışma takviminde belirlenen periyotlarda gözden geçirmek ve güncellemek.

h) Yeni ortaya çıkan, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren riskleri izlemek ve gerekli bildirimleri yapmak.

ı) Birimde risk yönetimi eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve ilgili birimlere bildirmek.

i) İdare Risk Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görüş, öneri ve kararlarının birim düzeyinde uygulanmasına katkı sağlamak.

3.1.5. Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Birim yöneticileri, sorumlu oldukları birimde risk yönetimi çalışmalarının yürütülmesi, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik kararların alınması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanması ve izlenmesinden sorumludur.

Birim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Biriminde risk yönetimi çalışmalarının yürütülmesini sağlamak.

b) Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce düzenlenecek bilgilendirme ve farkındalık eğitimlerine katılım sağlamak.

c) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörünü görevlendirmek ve gerekli hallerde çalışma ekipleri oluşturmak.

ç) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlamak.

d) Birim faaliyet ve süreçlerine ilişkin risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarına katılım sağlamak.

e) Birim düzeyinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunu (Ek-12) değerlendirmek, onaylamak, uygulanmasını sağlamak ve izlemek.

f) Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan veya stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek riskleri idare risk kontrol eylem planına teklif edilmek üzere SGDB'ye bildirmek; gerekli hallerde İdare Risk Koordinatörünü bilgilendirmek.

g) Risklerde değişiklik olması, yeni risk ortaya çıkması, riskin gerçekleşmesi veya geçerliliğini yitirmesi halinde gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlamak.

ğ) İlave risk yönetimi faaliyetlerinin zamanında ve etkili şekilde uygulanmasını takip etmek.

h) Risk izleme sonuçlarını belirlenen periyotlarda SGDB'ye raporlamak.

ı) Risk yönetimi sürecinin iç kontrol, kalite yönetimi ve faaliyet süreçleriyle uyumlu şekilde yürütülmesini sağlamak.

3.1.6. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, kurumsal risk yönetimi sürecinde teknik destek, rehberlik, koordinasyon, sekretarya, konsolidasyon ve raporlama görevlerini yürütür.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Risk Strateji Belgesinin hazırlanması, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi çalışmalarını koordine etmek.

b) Kurumsal risk yönetimi çalışma takviminin hazırlanmasına katkı sağlamak ve ilgili birimlere duyurulmasını koordine etmek.

c) Stratejik plan hazırlık ve izleme süreçlerinde stratejik amaç ve hedeflere yönelik risk yönetimi çalışmalarını koordine etmek.

ç) Harcama birimlerinde risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik kararların alınması ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi süreçlerinde teknik destek ve rehberlik sağlamak.

d) Birim Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formlarını (Ek-12) gözden geçirmek, idare düzeyine teklif edilen risklerin teknik kontrolünü yapmak ve konsolidasyon çalışmalarını yürütmek.

e) İdare düzeyi Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) ile konsolide risk değerlendirmesini hazırlamak, İdare Risk Koordinatörünün koordinasyon desteğiyle İKİYK değerlendirmesine sunmak.

f) Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgileri konsolide etmek, izleme raporlarını hazırlamak ve ilgili kurul/üst yönetim değerlendirmesine sunmak.

g) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmek.

ğ) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, eğitim faaliyetlerinin planlanmasına ve yürütülmesine katkı sağlamak.

h) Risk yönetimi uygulamalarına ilişkin iyi uygulama örneklerini tespit etmek ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlamak.

ı) Risk yönetimi sürecinin iç kontrol, stratejik planlama, performans yönetimi ve kalite yönetimi süreçleriyle uyumlu şekilde yürütülmesine teknik destek vermek.

3.1.7. İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin etkinliğini değerlendirmek ve üst yöneticiye objektif güvence sağlamakla görevlidir.

İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Kurumsal risk yönetimi sürecinin etkinliğini değerlendirmek.

b) Risklerin uygun şekilde belirlenip belirlenmediğini, değerlendirildiğini, izlenip raporlandığını ve yönetildiğini incelemek.

c) Risk yönetimi sürecinin stratejik amaç ve hedeflerle uyumunu değerlendirmek.

ç) Risk yönetimi sürecinin geliştirilmesine yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunmak.

d) İç denetim faaliyetleri kapsamında tespit edilen bulguların risk yönetimi sürecinde değerlendirilmesine katkı sağlamak.

e) Üst yöneticiye risk yönetimi sürecinin etkinliğine ilişkin objektif ve makul güvence sağlamak.

İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinde karar alma ve uygulama sorumluluğunu üstlenmez; değerlendirme, güvence ve danışmanlık rolü çerçevesinde faaliyet yürütür.

3.1.8. Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Çalışanlar, görev alanlarıyla ilgili faaliyet ve süreçlerde ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi, bildirilmesi, izlenmesi ve risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasına katkı sağlamakla sorumludur.

Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Görev alanlarına ilişkin faaliyet ve süreçlerde karşılaşılabilecek riskleri belirlemek ve Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne bildirmek.

b) Risk belirleme ve değerlendirme çalışmalarına katılım sağlamak.

c) Risklere yönelik mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasına katkı sağlamak.

ç) Yeni ortaya çıkan, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren riskleri gecikmeksizin ilgili yönetim kademesine bildirmek.

d) Risk yönetimi kapsamında talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz sunmak.

e) Risk yönetimi eğitimlerine ve farkındalık çalışmalarına katılım sağlamak.

f) İç kontrol, kalite yönetimi ve risk yönetimi süreçlerinde görev alanıyla ilgili sorumlulukları yerine getirmek.

3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol, Kalite Yönetimi, İç Denetim ve Dış Denetim ile İlişkisi

Kurumsal risk yönetimi, Üniversitenin iç kontrol sistemi, kalite yönetimi süreçleri, iç denetim faaliyetleri ve dış denetimle karşılıklı etkileşim içinde yürütülen bütünleşik bir yapının parçasıdır.

İç kontrol ile ilişki: 5018 sayılı Kanun ve Kamu İç Kontrol Yönetmeliği çerçevesinde risk değerlendirmesi, iç kontrolün temel bileşenlerinden biridir. Bu Belge kapsamında yürütülen kurumsal risk yönetimi çalışmaları, Üniversitenin iç kontrol sisteminin risk değerlendirme bileşenini oluşturur; birim düzeyinde belirlenen operasyonel riskler ile idare düzeyinde izlenen stratejik riskler, iç kontrol standartlarına uyum çalışmalarıyla eşgüdümlü şekilde yürütülür.

Kalite yönetimi ile ilişki: Risk yönetimi süreçlerinde elde edilen bulgular, Üniversitenin kalite güvence sistemi kapsamında yürütülen iç değerlendirme, dış değerlendirme ve akreditasyon çalışmalarına girdi sağlar; kalite yönetimi çalışmalarında tespit edilen uygunsuzluklar ve iyileştirmeye açık alanlar da risk evreninin güncellenmesinde dikkate alınır.

İç denetim ile ilişki: İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin tasarımı ve işleyişinin etkinliğine ilişkin üst yöneticiye bağımsız ve objektif güvence sağlar (bkz. 3.1.7). İç denetim faaliyetleri risk odaklı bir yaklaşımla planlanır; bu planlamada Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek-12) yer alan artık risk seviyeleri dikkate alınır.

Dış denetim ile ilişki: Sayıştay tarafından yürütülen dış denetim çalışmaları kapsamında düzenlenen denetim raporları, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesinde (bkz. Tablo 9) ve risk evreninin güncellenmesinde girdi olarak kullanılır. Sayıştay denetim bulgularında işaret edilen hususlar, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından mevcut risk kayıtlarıyla ilişkilendirilir; ilgili bulguya karşılık gelen bir risk kaydı bulunmuyorsa yeni risk olarak Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna (Ek-12) eklenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği

Kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin şekilde uygulanabilmesi için risk yönetimi sürecinde görev alan yönetici ve çalışanlara yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık faaliyetleri planlanır ve yürütülür.

Risk yönetimi eğitimleri; risk yönetimi kültürünün Üniversite genelinde yaygınlaştırılması, risk yönetimi sürecinde görev alan personelin rol ve sorumluluklarını doğru şekilde yerine getirmesi, birimler arasında uygulama birliğinin sağlanması ve risk yönetimi süreçlerinin iç kontrol, kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimiyle bütünleşik şekilde yürütülmesi amacıyla düzenlenir.

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında;

a) Üst yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri, birim yöneticileri ve çalışanların görev ve sorumlulukları,

b) Risk yönetimi sürecinde ortaya çıkan uygulama ihtiyaçları,

c) Birimlerden gelen eğitim talepleri,

ç) Risk değerlendirme, izleme ve raporlama süreçlerinde tespit edilen eksiklikler,

d) Mevzuat değişiklikleri, rehber güncellemeleri ve kurumsal ihtiyaçlar,

dikkate alınır.

Eğitim içerikleri asgari olarak aşağıdaki konuları kapsar:

a) Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı,

b) Risk Strateji Belgesinin amacı, kapsamı ve uygulanması,

c) Risk yönetimine ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar,

ç) Risklerin belirlenmesi ve risk evreni,

d) Risk iştahı seviyelerinin belirlenmesi ve uygulanması,

e) Risklerin etki ve olasılık seviyelerinin belirlenmesi,

f) Doğal risk ve artık risk seviyelerinin hesaplanması,

g) Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi,

ğ) Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi,

h) İlave risk yönetimi faaliyetlerinin oluşturulması,

ı) Öncü risk göstergelerinin belirlenmesi ve izlenmesi,

i) Risklerin izlenmesi, raporlanması ve güncellenmesi,

j) Risk kayıt formları, süreç akış şemaları, anlık bildirim formları ve ilgili eklerin kullanımı,

k) İç kontrol, kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi süreçleriyle risk yönetimi arasındaki ilişki.

Risk yönetimi konusunda farkındalık sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler, bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar, rehber dokümanlar, sunumlar, duyurular ve benzeri araçlardan faydalanılabilir.

4.2. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Kurumsal risk yönetimi çalışma takvimi; risk strateji belgesinin uygulanması, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere yönelik kararların oluşturulması, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-12) hazırlanması, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi, risklerin raporlanması ve belgenin güncellenmesine ilişkin yıllık iş ve işlemleri kapsar.

Çalışma takvimi; İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının katkılarıyla hazırlanır, üst yönetici onayıyla yürürlüğe girer ve ilgili birimlere duyurulur. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimine Tablo 19'da yer verilmiştir.

Tablo 19. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Aşama	Sorumlu	Tarih	Açıklama
İKİYK'nın oluşturulması / üyeliklerin gözden geçirilmesi	Üst Yönetici / Rektör	1-5 Haziran 2026	Kurul ilk defa oluşturuluyorsa üyeler belirlenir. Mevcut kurul varsa üyelikler, görev dağılımı ve gerekli güncellemeler gözden geçirilir.
İdare Risk Koordinatörünün belirlenmesi / teyidi	Üst Yönetici / Rektör	1-5 Haziran 2026	İdare düzeyinde risk yönetimi koordinasyonunu yürütecek görevli belirlenir veya mevcut görevlendirme teyit edilir.
Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörlerinin görevlendirilmesi	Harcama Yetkilileri / Birim Yöneticileri	1-15 Temmuz 2026	Harcama yetkilileri tarafından birim iç kontrol ve risk koordinatörleri görevlendirilir; görevlendirme yazıları SGDB'ye bildirilir.

Aşama	Sorumlu	Tarih	Açıklama
Birim Risk Kontrol Eylem Planının Hazırlanması, Uygulanması, İzlenmesi ve Raporlanmasına İlişkin Yönergenin hazırlanarak yürürlüğe konması	SGDB	1-31 Temmuz 2026	SGDB, mali hizmetler birimi olarak birim risk kontrol eylem planının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin usul, form ve açıklama tablolarını hazırlar.
Risk Strateji Belgesi ve yıllık çalışma takvimi taslağının hazırlanması	SGDB / İdare Risk Koordinatörü	1-15 Haziran 2026	Risk Strateji Belgesi, yıllık çalışma takvimi ve uygulama formları taslak olarak hazırlanır.
Risk Strateji Belgesi ve çalışma takviminin değerlendirilmesi	İKİYK / İdare Risk Koordinatörü	15-30 Haziran 2026	Taslak belge, roller, takvim, formlar, izleme ve raporlama yapısı Kurul tarafından değerlendirilir.
Risk Strateji Belgesi ve takvimin üst yönetici onayına sunulması	İKİYK / SGDB	15-31 Temmuz 2026	Kurulca değerlendirilen belge ve takvim SGDB sekretaryasında üst yönetici onayına sunulur.
Onaylanan belge, takvim ve formların birimlere duyurulması	SGDB	Üst yönetici onayını izleyen 10 iş günü içinde	Onaylanan belge, takvim, formlar ve açıklama dokümanları harcama birimlerine resmi yazı ile gönderilir.
Eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması	SGDB / İdare Risk Koordinatörü / İKİYK	3 Ağustos-11 Eylül 2026	Eğitim içeriği ve hedef kitle SGDB tarafından hazırlanır; İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK değerlendirmesi doğrultusunda eğitim ve bilgilendirme yapılır.
Birim Risk Kontrol Eylem Planının hazırlanması	Harcama Yetkilileri / Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri / Risk Çalışma Grubu	14-30 Eylül 2026	Plan, harcama yetkilisinin sorumluluğunda; birim koordinatörünün koordinasyonunda ve ilgili personelin katılımıyla hazırlanır.
Birim Risk Kontrol Eylem Planının harcama yetkilisi tarafından onaylanması ve SGDB'ye gönderilmesi	Harcama Yetkilisi / Birim Yöneticisi	14-30 Eylül 2026	Birim risk kontrol eylem planı harcama yetkilisi tarafından yürürlüğe konulur. Birim düzeyinde yönetilecek riskler birimde izlenir.
İdare düzeyine teklif edilen risklerin teknik kontrolü ve konsolidasyonu	SGDB / İdare Risk Koordinatörü	1-9 Ekim 2026	SGDB teknik kontrol ve konsolidasyonu yapar; İdare Risk Koordinatörü stratejik önceliklendirme ve koordinasyon desteği sağlar.
İdare Risk Kontrol Eylem Planı taslağının hazırlanması	SGDB / İdare Risk Koordinatörü	12-16 Ekim 2026	Birimlerden idare düzeyine teklif edilen riskler ile stratejik amaç ve hedefleri etkileyen kurumsal riskler SGDB tarafından konsolide edilerek idare planı taslağı hazırlanır.

Aşama	Sorumlu	Tarih	Açıklama
İdare Risk Kontrol Eylem Planının İKİYK'da değerlendirilmesi	İKİYK / İdare Risk Koordinatörü / SGDB	19-23 Ekim 2026	Risklerin idare düzeyinde izlenip izlenmeyeceği, eylemlerin yeterliliği, sorumlular ve izleme periyotları Kurul tarafından değerlendirilir.
İdare Risk Kontrol Eylem Planının üst yönetici onayına sunulması	İKİYK / SGDB	26-30 Ekim 2026	Kurulca uygun görülen idare düzeyi risk planı SGDB sekretaryasında üst yönetici onayına sunulur.
Kritik risk, gerçekleşen risk ve yeni risklerin anlık bildirimi	Harcama Yetkilileri / Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri / SGDB / İdare Risk Koordinatörü	Yıl boyunca	Yeni ortaya çıkan, gerçekleşen veya acil üst yönetici kararı gerektiren riskler bekletilmeden SGDB'ye ve gerekli hallerde üst yöneticiye bildirilir.
Yıl sonu izleme ve değerlendirme verilerinin hazırlanması	Harcama Yetkilileri / Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri / Faaliyet Sorumluları	1-15 Ocak 2027	Birimler yıl sonu gerçekleşme bilgilerini, tamamlanan, devam eden, geciken, revize edilen ve kapanan riskleri SGDB'ye bildirir.
Yıl sonu değerlendirme toplantısı	İKİYK / İdare Risk Koordinatörü / SGDB	1-31 Ocak 2027	Yıl sonu risk sonuçları, gerçekleşmeyen faaliyetler, revizyon ihtiyacı ve idare düzeyine taşınacak hususlar değerlendirilir.
Sonraki yıl risk yönetimi hazırlık ve güncelleme süreci	SGDB / İKİYK / İdare Risk Koordinatörü / Üst Yönetici	1-31 Ocak 2027	Bir önceki yılın sonuçları dikkate alınarak Risk Strateji Belgesi, formlar, eğitim içeriği ve çalışma takvimi gözden geçirilir; gerekli belge/form güncellemeleri üst yönetici onayına hazırlanır.

Dönem dışı güncelleme ihtiyacının ortaya çıkması hâlinde, ilgili risk sahibi birim tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) güncellenir ve gerekli görülen durumlarda Anlık Bildirim Formu (Ek-13) aracılığıyla bildirimde bulunulur. Güncellenen bilgiler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) tarafından teknik açıdan incelenir ve konsolide edilir. Sürecin koordinasyonu, İdare Risk Koordinatörü tarafından sağlanır. Güncelleme yapılmasını gerektiren hususlar, değerlendirilmek üzere İdare Kurumsal İç Kontrol ve Yönlendirme Kuruluna (İKİYK) sunulur; uygun görülen güncellemeler üst yöneticinin onayı ile yürürlüğe girer.

Aşağıdaki durumlarda yıllık olağan dönem beklenmeksizin dönem dışı güncelleme yapılabilir:

- Stratejik plan amaç, hedef veya göstergelerinde önemli değişiklik yapılması,
- Üniversitenin faaliyetlerini, mali yapısını, mevzuata uyumunu, hizmet sürekliliğini veya itibarını etkileyebilecek kritik bir riskin gerçekleşmesi,

- Yüksek veya çok yüksek artık risklerde risk kapasitesi eşiğinin aşılması;
- Denetim raporlarında risk yönetimi veya iç kontrol sistemini etkileyen önemli bulgu yer alması,
- Mevzuat değişikliği sebebiyle mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin geçerliliğini yitirmesi,
- Afet, acil durum, siber olay veya benzeri krizlerin ortaya çıkması,

Bu Belge, olağan olarak yılda en az bir kez kurumsal risk yönetimi çalışma takvimi kapsamında gözden geçirilir. Gözden geçirme sürecinde stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları, performans göstergelerindeki sapmalar, denetim bulguları, paydaş geri bildirimleri, mevzuat değişiklikleri, afet/acil durum veya kriz durumları, iç ve dış çevre şartlarındaki önemli değişiklikler ve İKİYK değerlendirmeleri dikkate alınır.

4.3. Hüküm Bulunmayan Haller

Bu Belgede hüküm bulunmayan hallerde; 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ve ilgili diğer mevzuat hükümleri uygulanır.

4.4. Yürürlük

Bu Belge, üst yönetici onayı ile yürürlüğe girer.

4.5. Yürütme

Bu Belge hükümlerini Kastamonu Üniversitesi Rektörü yürütür.

EKLER

Tablo 20. Ek Listesi

Ek No / Doküman Kodu	Ek Adı / Dosya Adı
Ek-1	Risk Strateji Belgesi Örneği
Ek-2	Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti
Ek-3	Kamu Risk Yönetimi Takvimi Örneği
Ek-4	Stratejik Risk Çalıştayı Adımları
Ek-5	Bireysel Risk Belirleme Formu
Ek-6	Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
Ek-7	Bireysel Risk Değerlendirme Formu
Ek-8	Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
Ek-9	Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
Ek-10	Öncü Risk Göstergesi Örnekleri
Ek-11	Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması
Ek-12	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
Ek-13	Anlık Bildirim Formları
Ek-14	Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Risklerin Belirlenmesi
Ek-15	Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Risklerin Değerlendirilmesi
Ek-16	Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları - Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

kastamonu.edu.tr kastamonuunv kastamonu.unv kastamonuunv KastamonuÜniversitesi

Kuzeykent Mahallesi Orgeneral Atilla Ateş Paşa Caddesi No:19 Posta Kodu: 37150 Merkez/Kastamonu

Santral: +90 366 280 10 00

Faks: +90 366 280 11 39

Web: kastamonu.edu.tr

KEP: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr

Rehber Uygulaması: rehber.kastamonu.edu.tr