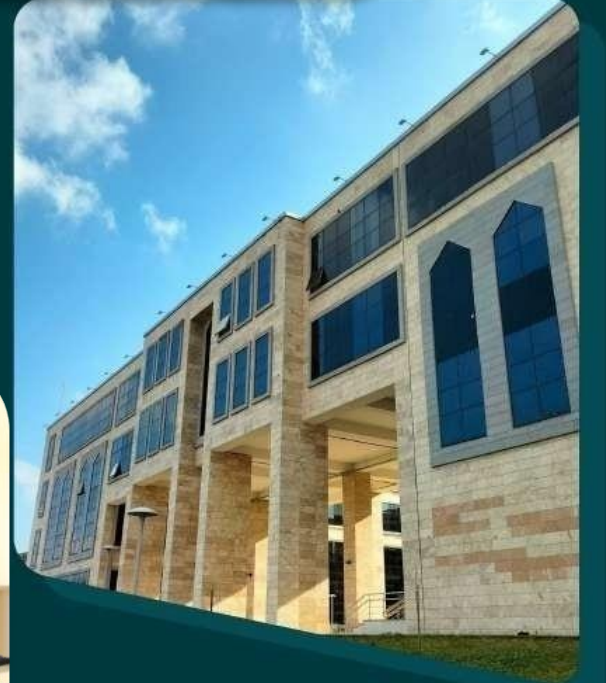




# Bartın Üniversitesi

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE  
BAŞKANLIĞI

## RİSK STRATEJİ BELGESİ



## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
Amaç	5
Kapsam	5
TANIMLAR	5
Öncelikli Risk Alanları	8
İKİNCİ BÖLÜM	8
Risklerin Belirlenmesi	8
Risk Evreni	9
Risk İştahının Belirlenmesi:	11
Risklerin Değerlendirilmesi	12
Risk Etki Kriterleri	12
Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	14
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	15
Risk İzleme Kapsamı	15
BİRİNCİ SEVİYE - SÜREKLİ İZLEME	16
İKİNCİ SEVİYE - YÖNETİM İZLEMESİ	17
ÜÇÜNCÜ SEVİYE - BAĞIMSIZ İZLEME VE İNCELEME	17
Risk Raporlama Kapsamı	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	25
Rol ve Sorumluluklar	25
Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı	25
Üst Yöneticinin (Rektörün) Görev, Yetki ve Sorumlulukları	25
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (İKİYK) Görev ve Sorumlulukları	26
İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları	27
Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları	27
Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları	28
Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	28
Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) Görev ve Sorumlulukları	29
İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları	30
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	31
Eğitim Takvimi ve İçeriği	31
BEŞİNCİ BÖLÜM	31
Risk Çalıştay Raporu	31
Risk Evreni	31
Çalıştayın Amacı ve Kapsamı	31
Çalıştay Oturumları	32
Çalıştay Sonuçları	32
Sonuç ve İleriye Dönük Adımlar	33
Risk Çalıştay Fotoğrafları	34
EK 17- Risk Kayıt ve İlave Yöntemleri Takip Formu (Katılımcı Değerlendirmeleri)	35
EK-18 Risk Seviyesi Tablosu	37
EK-19 Risk Grafik Pastası	39
EK-20 Risk Evreni	42
EK-21 Risk Çalıştay Önlem ve Öneriler Raporu	44
Kısaltmalar	65
Ekler	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## GİRİŞ

Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi, hedeflerimize ulaşırken karşılaşılabileceğimiz olası risklerin yönetilmesi için oluşturulmuş kapsamlı bir yol haritasıdır. Bu belge, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik sistematik bir çerçeve sunarak, sürdürülebilirliğimizi ve etkinliğimizi artırmayı amaçlamaktadır. Risk yönetimi, sadece olumsuz durumları önlemeye yönelik değil, aynı zamanda fırsatların da değerlendirilmesine olanak tanıyan dinamik bir süreçtir. Bu nedenle, Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi, hem risklerin minimize edilmesi hem de potansiyel fırsatların en iyi şekilde kullanılması için gereken stratejik adımları içermektedir.

Belgede, risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi süreci detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Öncelikli risk alanları, Üniversitemizin faaliyetleri, finansal durumu, insan kaynakları ve teknolojik altyapısı gibi çeşitli unsurları göz önünde bulundurarak belirlenmiştir. Ayrıca, risk etki kriterleri ve öncü risk göstergeleri, olası risklerin etkisini önceden tahmin edebilmek ve buna göre hazırlık yapabilmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu sayede, risk yönetim süreci daha proaktif bir yaklaşım ile yönetilebilecektir.

Bu belge, Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından Kamu İç Kontrol Rehberi'nde yer alan unsurları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi; belgenin amacı ve kapsamı, öncelikli risk alanları, risklerin belirlenmesi, risk evreni, risklerin değerlendirilmesi, risk etki kriterleri, öncü risk göstergeleri, risklerin izlenmesi ve raporlanması, risk izleme kapsamı ve risk raporlama kapsamı, rol ve sorumluluklar, eğitim takvimi ve içeriği, kurumsal risk yönetimi takvimi, risklerin nasıl değerlendirileceği ve yanıtlanacağı, risklerin gözden geçirilme ve raporlanma yöntemleri ile süreçte ihtiyaç duyulan belgeler ve formatların nasıl elde edileceğine dair bilgileri içermektedir. Bu bütünsel yaklaşım, Üniversitemizin riskleri etkin bir şekilde yönetebilmesine olanak tanımakta ve sürekli iyileştirme hedefi gütmektedir.

Risk yönetimi, idarelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını destekleyen önemli bir araçtır. Etkili bir risk yönetimi uygulaması, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Bu belge, risk yönetim sürecini bir bütün olarak ele alarak, Üniversitemizin karşılaşılabileceği zorluklara karşı hazırlıklı olmasını ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesini sağlayacak kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır.



## Misyon

Bartın Üniversitesinin misyonu, bölgesindeki girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin gelişiminde aktif rol almak, öğrenci merkezli eğitim anlayışıyla bilim, kültür, sanat ve spora evrensel düzeyde katkı sağlayacak nitelikli insan kaynağı yetiştirmektir.

## Vizyon

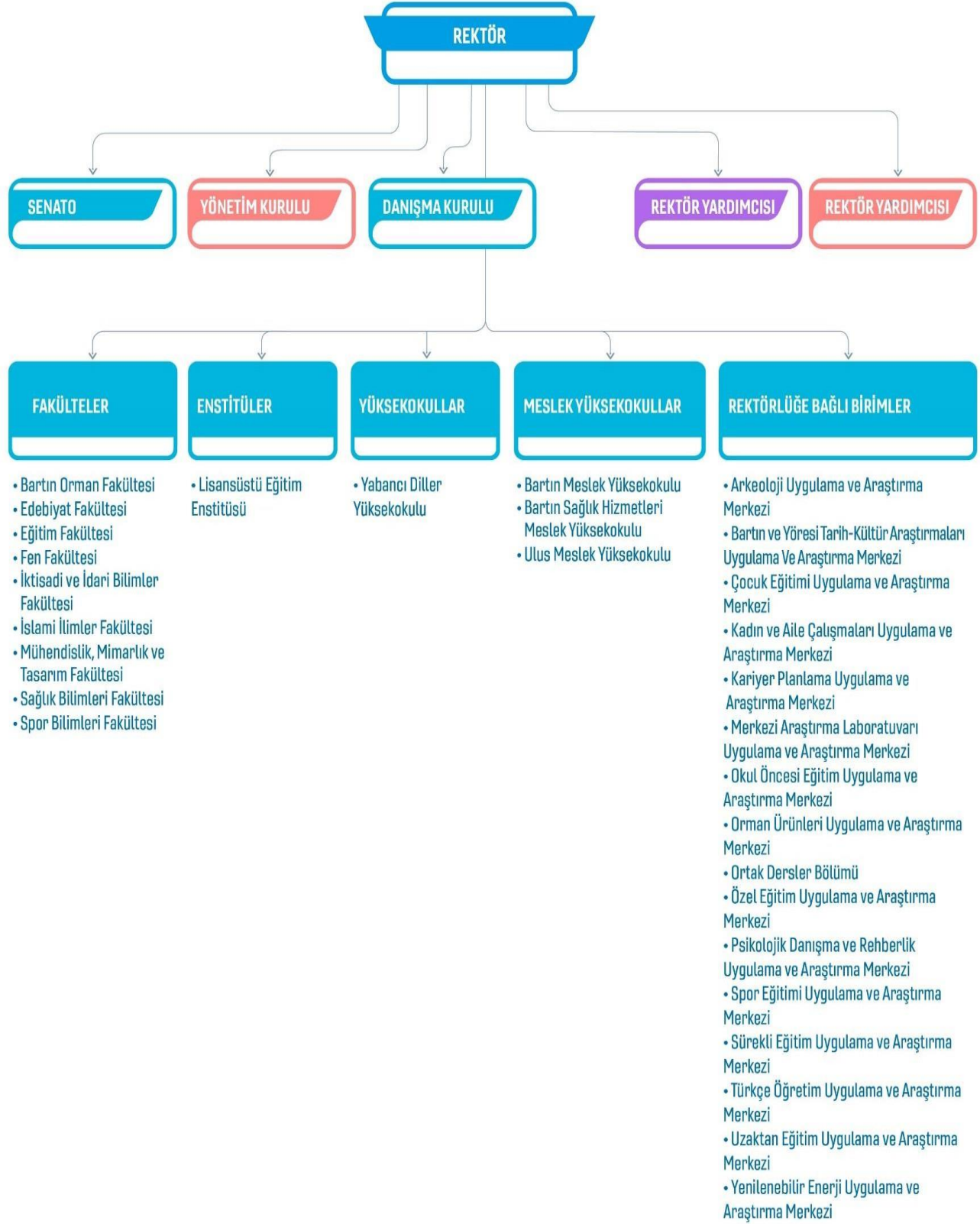
Bartın Üniversitesinin vizyonu, bölgesel kalkınma odağında toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilgi, teknoloji ve hizmet üretiminde öncü bir üniversite olmaktır.

## Temel Değerlerimiz

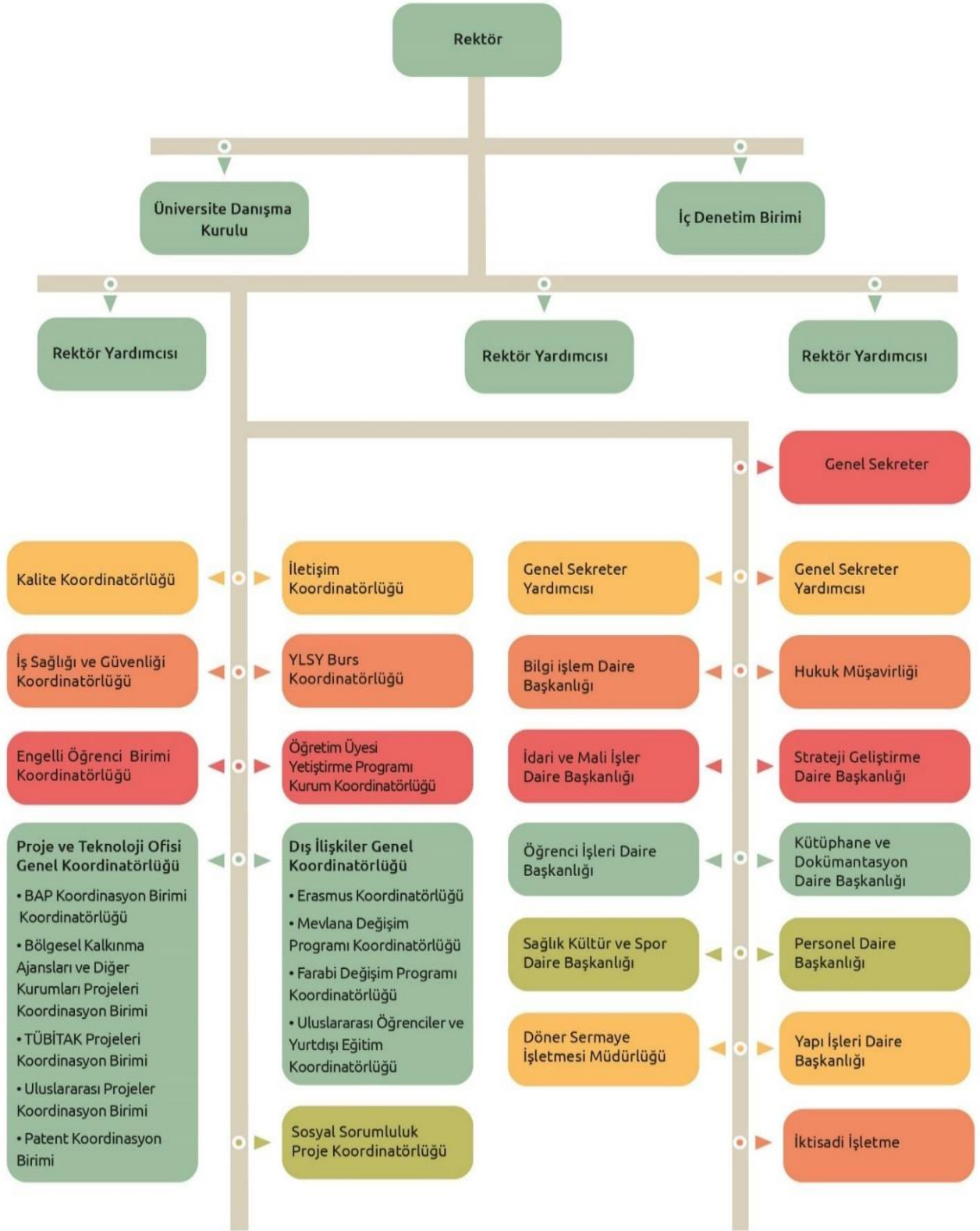
Bartın Üniversitesi öğrenciyi bütün eğitim çalışmalarının merkezine yerleştirir ve şu temel değerler üzerinde durur:

- İnsana ve doğaya saygı,
- Hakkaniyet,
- Hoşgörü,
- Etik değerlere bağlılık,
- Katılımcılık,
- Şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,
- Girişimcilik,
- Yenilikçilik,
- Sosyal sorumluluk.





### Akademik Teşkilat Şeması



**İdari Teşkilat Şeması**

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç

Bu belgenin amacı; Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 2024 yılı mart ayında çıkarılan Kamu Kurumsal Risk Rehberi dikkate alınarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından daha önce tamamlanan Kurumsal Risklerin Bartın Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek öncelikli risklerin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesinde, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde, risklerin izlenmesi ve raporlanmasında, kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesinde gerekli akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

### Kapsam

Bu belge, Bartın Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda risk yönetim sürecini; üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

### TANIMLAR

**Artık Risk:** Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesidir.

**Belirsizlik:** Bir olayın, sonucunun veya ihtimalinin anlaşılama veya bilineme durumu.

**Birim:** Bartın Üniversitesi

**Birim Yöneticisi:** Rektör

**Birim Risk Koordinatörü:** Rektör tarafından belirlenen ve birimin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli kişidir.

**Çalıştay:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması için Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından yönlendirilen uzmanların bir araya gelerek yaptıkları çalışmadır.

**Çalıştay Kolaylaştırıcısı:** Çalıştay süresinde, katılımcıları risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması aşamalarında yönlendirmekle ve çalıştay yönetmekle görevli kişidir.

**Dış Paydaşlar:** Üniversitenin faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmayan ancak üniversiteden etkilenen ya da üniversiteyi etkileyebilecek güce sahip taraflardır.

**Doğal Risk:** Riske yönelik herhangi bir kontrol faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

**Etki:** Riskin gerçekleşmesi durumunda niversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçlardır.

**Fırsat:** Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumlu etki yaratabilecek olay veya durumlardır.

**GZFT Analizi:** niversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmeye yönelik yapılan analizdir.

**İç Denetim:** niversitenin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir.

**İç Kontrol:** niversite amaçlarına, belirlenmiş politikalar ile mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malı bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere niversite tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malı ve diğer kontroller bütünüdür.

**İç Paydaşlar:** alışanlar ve yönetim gibi niversite içinde çalışan taraflardır.

**İdare Risk Koordinatörü:** niversitenin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli ve Rektöre karşı sorumlu olan Rektör Yardımcısı veya SGB'nin en üst yöneticisidir. İRK, İKİYK'nın doğal üyesidir ve niversitenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur.

**İdare Kültürü:** niversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür.

**İlave Risk Yönetimi Faaliyeti:** Riske yönelik alınacak kararlar kapsamında riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetleridir.

**Kök Neden:** Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebeptir.

**Kurumsal Risk Yönetimi:** niversite tarafından, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkarılacak zararın azaltılması, varsa ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik uygulanan kapsamlı ve sistematik yaklaşımdır.

**Misyon:** niversitenin neyi, ne şekilde ve kim için yaptığı, niversitenin var oluş sebebidir.

**Nicel:** Matematiksel ve istatistiksel ifadeler kullanılarak, sayılarla, ölçü birimleriyle veya miktar ile belirtilebilen kavramlardır.

**Nitel:** Sayılamayan ve ölçülemeyen, varlığın daha çok özelliğini belirten kavramlardır.



**Olasılık:** Bir olay veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalidir.

**Öncü Risk Göstergesi:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergedir.

**ÖRG Faaliyeti:** Tanımlanan ÖRG'ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyettir.

**ÖRG Hedefi:** Kullanılan ÖRG'ye yönelik ulaşılmak istenen seviyedir.

**Performans Göstergesi:** Üniversitece performans hedeflerinin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

**Performans Programı:** Üniversitenin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programdır.

**PESTLE Analizi:** Üniversiteye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış etkenler belirlenmesine yönelik yapılan analizdir.

**Risk:** Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olay veya durumlardır.

**Risk Evreni:** Üniversiteye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorileridir.

**Risk Haritası:** Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimidir.

**Risk İştahı:** Üniversitenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir.

**Risk Kapasitesi:** Üniversitenin faaliyetlerini sonlandırmadan alabileceği en yüksek risk seviyesidir.

**Risk Kültürü:** Üniversitenin politika, prosedürlerini, iş yapış biçimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler ile üniversitenin risk farkındalığını kapsayan riske yönelik yaklaşımdır.

**Risk Strateji Belgesi:** Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgedir.

**Riske Yönelik Alınacak Karar:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri değerlendirme sonrasında riski kabul etmek, riski devretmek, riskten kaçınmak ve riski azaltmak yönünde seçeceği risk yönetimi kararıdır.

**Stratejik plan:** Üniversitenin misyon ve vizyonlarının oluşturulması, stratejik amaç ve ölçülebilir hedeflerin saptanması, önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda performans ölçümü ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesinin yapılması amacıyla üniversiteye beş yıllık bir dönem için hazırlanan plandır.

**Tehdit:** Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumsuz etki yaratabilecek olay veya durumlardır.

**Üst Politika Belgeleri:** Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

**Vizyon:** Üniversitenin geleceğini gösteren genel amaçtır.

Yukarıda yer almayan ancak bu rehberle ilgili hususlarda Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Program Bütçe Rehberindeki tanım ve açıklamalar geçerlidir.

## **Öncelikli Risk Alanları**

İdarenin faaliyetleri kapsamında öncelikli risk alanları belirtilir. İdare tarafından öncelikli risk alanlarının belirlenmesi “Riskleri nerelerde aramalıyız?” sorusuna yanıt aranmasını sağlar ve risk evreninin belirlenmesini kolaylaştırır. Çalıştay kolaylaştırıcısı Strateji Geliştirme Daire Başkanı Kadir ÇELİK’in yönetiminde tüm birim temsilcilerinin katılımıyla yapılan çalıştayda stratejik amaç ve hedefleri etkileyen riskler ve öncelikli risk alanları değerlendirilmiş bu alanlara yönelik öncü risk göstergeleri belirlenmiştir. Çalıştayda risklerin etki ve olasılık dereceleri ile doğal risk seviyeleri tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan risklerin ortadan kaldırılmasına yönelik görüş ve önerileri de alınarak sonraki çalıştaylarda bu risklerin değişkenlik gösterebileceği göz önünde bulundurulacaktır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Risklerin Belirlenmesi**

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

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

belirlenmiş olup, Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek(1), Ek(3,4,5), Ek (13,14,15,)’dan yararlanılabilir.

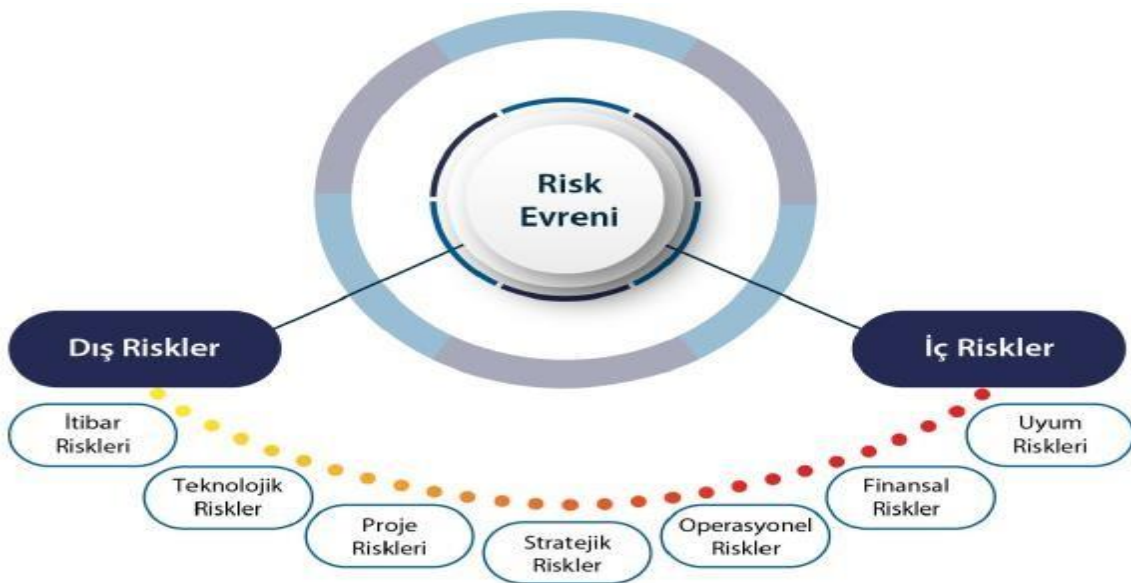
## Risk Evreni

Üniversitemizin *Risk Evreni* içinde yer alan riskler, çeşitli başlıklar altında toplanarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Risk çalıştayında belirlenen riskler, üniversitemizin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını tehdit edebilecek unsurlar olarak tanımlanmış ve aşağıdaki ana risk kategorilerinde gruplanmıştır: Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler, Finansal Riskler, Uyum Riskleri, İtibar Riskleri, Teknolojik Riskler ve Proje Riskleri. Her bir risk kategorisi, üniversitemizin sürdürülebilirliği ve hedeflerine ulaşılmasındaki potansiyel tehditleri kapsayacak şekilde belirlenmiş ve bu riskler, *Risk Evreni* kategorisine göre sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Çalıştayda belirlenen riskler, ilgili kategorilere göre ayrılmış olup, detaylı inceleme ve çözüm önerileriyle birlikte ekte (EK-20-21) sunulmuştur. Bu süreç, üniversitemizin risk yönetim kapasitesini artırmayı ve stratejik hedeflere yönelik olası engelleri etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır.

Risk evreni; “Dış Riskler ve İç Riskler” olarak sınıflandırılmaktadır.

**Dış riskler:** Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle üniversite yerleşkelerinin zarar görmesi ve bunun neticesinde üniversiteye ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşamaması, üniversite faaliyetlerinin sekteye uğraması, yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması, dış risklere örnek gösterilebilir.

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



## Şekil 1- Risk Evreni

**Stratejik Riskler:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir. Üniversite bünyesinde yeni bir bölüm oluşturulmasına (yeni bir fakülte veya bölüm vb.) yönelik gerek duyulacak kaynağa (öğretim üyesi, bina, ekipman alımı vb. için) ulaşılamaması sonucu seçilen stratejinin hayata geçirilememesi, stratejik riske örnek gösterilebilir.

**Operasyonel Riskler:** Üniversitenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. Yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle uygulamada aksaklıkların yaşanması, üniversitenin ilgili birimlerinden talep edilen verilerin doğru şekilde ve zamanında alınamaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi, görev tanımlarının tam olarak anlaşılabilmesi operasyonel riske örnek gösterilebilir.

**Finansal Riskler:** Üniversitenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. Üniversitenin cari ve yatırım bütçelerinin yeterli analizler gerçekleştirilmeden yapılması sonucu kaynakların etkin kullanılamaması, üniversite bütçesinin etkin takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, finansal riske örnek gösterilebilir.

**Uyum Riskleri:** Üniversitenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. Fikri mülkiyet hakkı, veri güvenliğine yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulmaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda üniversitenin cezai yaptırıma maruz kalması; yüksek lisans veya doktora tezi onay sürecinde mevzuatla uyumlu olacak şekilde kontrollerin yapılmaması sonucu uygun olmayan tezlerin onaylanması, uyum riskine örnek verilebilir.

**İtibar Riskleri:** Üniversiteye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir. Akademik takvime uyulmaması sonucu öğrencilerin alması gereken dersleri alamaması, eğitim kalitesinin düşmesi ve nitelikli öğrenci yetiştirilememesi, akademik ve idari personelin kurumsal aidiyetinin azalması itibari riske örnek gösterilebilir.

**Teknolojik Riskler:** Teknolojik gelişmeler ve üniversitenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir. Üniversite tarafından gerçekleştirilen bilgi teknolojileri altyapı yatırımının etkin kullanılamaması sebebi ile beklenen maliyet düşüşünü yaratmaması ve bunun sonucu kaynakların etkin kullanılamaması teknolojik riske örnek gösterilebilir.

**Proje Riskleri:** Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir. Proje bütçesinin etkili bir biçimde takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, proje gerçekleştirmelerinin etkili bir biçimde takip edilmemesi ile olası eksikliklerin zamanında tespit edilememesi sonucu proje hedefine ulaşılamaması gibi riskler proje riskine örnek gösterilebilir.

## Risk İştahının Belirlenmesi:

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

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

Şekil 2- Risk İştah Seviyeleri



## Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Risklerin değerlendirilmesine yönelik dokümanlar için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek (6,7,8,) 'den yararlanılabilir.

## Risk Etki Kriterleri

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, akademik ve idari birim temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, üniversitemiz birimleri tarafından belirlenen riskler ile stratejik plan riskleri grup çalışması ile beyin fırtınası yöntemi uygulanarak önceliklendirilmiş, risklerin etki ve olasılık dereceleri belirlenmiştir. Risklerin etki olasılık seviyelerinin hesaplandığı dokümanlar, Risk Strateji Belgesinde yer Ek (17-18) almaktadır.

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde üniversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder.

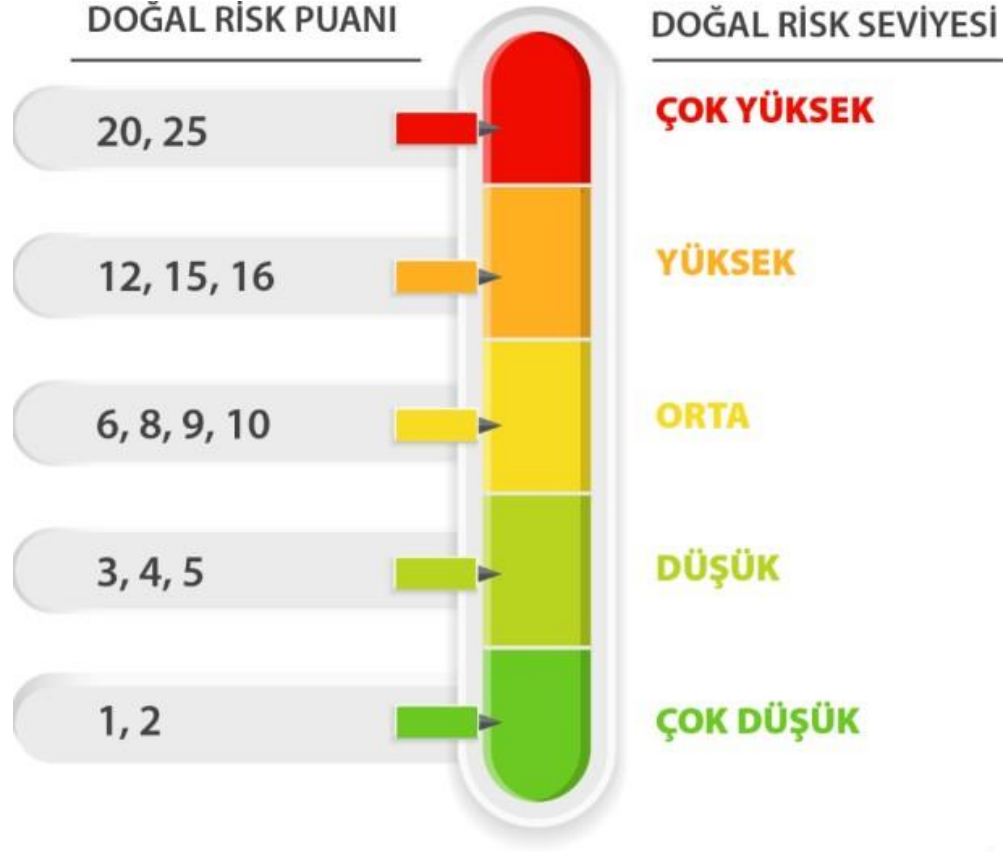
Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır.

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

Tablo 1- Etki Seviyeleri

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

Tablo 2- Etki Kriterleri



Şekil 3- Doğal Risk Seviyeleri

### Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmektedir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar. Öncü Risk Göstergesi belirlemeye yönelik örnekler için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek-9 'dan yararlanılabilir.

Öncü risk göstergeleriyle üniversite, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, üniversitenin riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını artırılmasına yardımcı olur.

Öncü risk göstergelerine yönelik olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumludur.
- Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmaktadır.
- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmektedir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için de ÖRG olarak kullanılabilir.
- Öncü risk göstergesi üst yönetim tarafından periyodik olarak takip edilir. Her bir öncü risk göstergesi için “*Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu*”nda belirtilen sıklıkta raporlama periyodu tanımlanır, raporlama periyodu riskin önceliğine ve öncü risk göstergesinin niteliğine göre belirlenir.
- Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (nümerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmaktadır.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilir.
- Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanır.
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılır. Böylece üniversitenin hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilir.

### **Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması**

Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik dokümanlar için Risk Strateji belgesinde yer alan Ek 10’dan yararlanılabilir.

### **Risk İzleme Kapsamı**

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır.

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.(Şekil 3)



Şekil 4- Risk İzleme Seviyeleri

Sürekli izleme, üniversitenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilirken, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme belirli periyotlarda gerçekleştirilir. Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir. İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar üniversite Risk Strateji Belgesinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır.

#### **Birinci seviye - Sürekli izleme**

- Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.
- Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.
- Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, üniversite öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem verir.
- Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; günlük faaliyetlerde yeni oluşan risklerin, daha
- önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili birim yöneticileri gözetiminde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim yöneticilerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim yöneticileri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.



## **İkinci seviye - Yönetim izlemesi**

- Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için üst yönetim süreci sahiplenmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir.
- Üst yönetici üniversitede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir. Bu kapsamda oluşturulan İKİYYK, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu aracılığıyla takip edilir.
- İzleme sıklıkları yılda en az iki kez olmak üzere Risk Strateji Belgesinde üniversiteye özgü olarak belirlenir. Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından periyodik olarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlama yapılır. İRK gerekli gördüğü veya üst yöneticiye danışması gerektiği durumlarda üst yöneticiye raporlama yapar.

## **Üçüncü seviye - Bağımsız izleme ve inceleme**

- Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından yürütülür. İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.
- İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinde bağımsız izleme ile risk yönetimi faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütüldüğüne dair güvence sağlarlar. İç denetçiler aynı zamanda risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda yönetime danışmanlık hizmeti de verebilirler. Ancak riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan kaçınmak zorundadırlar.
- Bağımsız gözden geçirmeler aynı zamanda risk yönetimi çerçevesinin stratejik hedeflere, süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygun olup olmadığının tespitine katkı sağlar ve tutarlılığı arttırmak için benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Risk İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile üniversitenin, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskler sürekli olarak takip edilir.

Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya üniversitenin riske yaklaşımı ile risk iştah seviyesinde değişiklikler olabilir. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi yaklaşımını etkileyebilecek ana değişim faktörleri şunlardır:

**Değişen Yönetim ve Süreç Yapısı:** Üniversitenin organizasyon yapısında, faaliyet alanlarında, kullandığı kaynaklarda, yönetim şekli ve kadrosunda meydana gelen değişikliklerin kurumsal risk yönetimi çerçevesine de yansıtılması gerekir. Örneğin, değişen yönetim kadrosu ile birlikte üniversitenin stratejik yaklaşımı ve risk iştahı değişime uğrayabilir.

**Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ile riske verilen tepkiler ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri değişebilir. Örneğin; Daha önce manuel olarak kontrol edilen verilerin kontrolü sistem tarafından gerçekleştirilen otomatik kontrollere dönüştürülebilir. Daha önce değerlendirilmeye alınmayan bir risk, teknolojik yenilikler nedeniyle kritik hale gelebilir. Geçmiş yıllarda hiç gündemde olmamasına rağmen teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile siber güvenlik riski öncelikli risklerden biri haline gelebilir.

**Mevzuat Değişiklikleri ve Ekonomik Gelişmeler:** Mevzuat değişiklikleri ve ekonomideki gelişmeler üniversitenin faaliyetlerine yansiyabilir, üniversitenin yükümlülüklerini artırabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. Kamu idarelerinin öncelikli risklerinden biri haline gelen bilgi güvenliği riski buna örnek olarak verilebilir. Üniversite bu ve benzeri değişimlerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile kurum amaç ve hedefleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur, bunun için de izleme faaliyetlerini etkin tasarlar ve yönetir. Kural olarak, riskin önem seviyesi arttıkça izleme sıklığının da artması gerekir. Üniversite kendi organizasyon yapıları ve görev alanlarına göre yılda en az iki kez olmak üzere kendilerine özgü izleme periyotları belirler. Ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınır:

**Yeni Riskler:** BRK tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları (Ek- 12) kullanılarak İRK'ya bildirim yapılmalıdır. İRK kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm Birim Yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.

**Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojiye, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilir, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir. Değişen riskler BRK tarafından en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak İRK'ya bildirilir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan “risk güncellik durumu” alanı üzerinden “değişti” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında açıklanır.

**Geçerliliğini Yitiren Riskler:** Üniversiteyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler BRK tarafından İRK'ya bildirir. İRK tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek- 11) yer alan risk güncellik durumu alanı üzerinden “güncel değil” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında belirtilir.

**Azaltılan ve Devredilen Riskler:** Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri RSB’de belirlenecek dönemlerde takip edilir. BRK tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-11) aracılığı ile İRK’ya raporlanır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine RSB’de belirlenecek dönemlerde takip edilir.

**Kabul Edilen Riskler:** Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenen periyotlarla izlenir ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir.

**Gerçekleşen Riskler:** Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin üst yöneticiye bildirim yapar. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları BRK tarafından İRK’ya raporlanır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında veya üniversitenin belirleyeceği başka bir formatta raporlanabilir.

**Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler (ÖRG Takibi):** Takip edilecek risklerin risk seviyelerine göre izleme sıklıkları farklılık gösterebilir. Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler, izleme kapsamı içerisinde yer alır, söz konusu riskler için öncü risk göstergeleri atanır ve bu göstergeler belirlenen periyotlarla takip edilir.

**Orta ve Düşük Seviyeli Riskler:** Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, RSB’de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi suretiyle takip edilir.

**Doğal Riski Çok Yüksek ve Yüksek Riskler:** Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyeye indirilen riskler, RSB’de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir, BRK’nın gerekli gördüğü durumlarda öncü risk göstergesi tanımlanır ve periyodik olarak takip edilir.

**Etkisi Çok Yüksek Riskler:** Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler üniversite tarafından mutlaka ayrıca takip edilir. RSB’de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle güncellenir ve raporlanır. Risklerdeki değişikliklerin doğru olarak ve zamanında tespit edilmesi için tüm yönetici ve çalışanlar tarafından üniversite içindeki ve üniversite dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

## Risk Raporlama Kapsamı

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

Etkin bir iletişim ve raporlama yapısının kurulması için,

- Tüm çalışanlar üniversitenin risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibidirler.
- Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, üniversitenin tüm kademelerine yayılır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilir.
- Etkili ve hızlı bilgi akışının sağlanabilmesi için açık iletişim kanalları kurulmuştur.
- Risk raporlama içerikleri ve periyotları tüm sorumlulara duyurulmaktadır.
- Risk raporları içerisinde yer alan bilgiler açık ve anlaşılardır.
- Raporlama ve izleme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için üst yönetici tarafından şeffaf bir iletişim ve raporlama yapısı kurulur.
- İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir:
- İç Raporlama: İç raporlama ile iç paydaşlar arasında etkin iletişim kurulması sağlanarak üniversite içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.
- Dış Raporlama: Dış raporlama ile dış paydaş beklentilerini karşılayacak raporlamalar belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları dış paydaş beklentilerine ve üniversitenin risk stratejisine göre belirlenir.

Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. Üniversite, ihtiyaçları doğrultusunda raporlama sayı ve sıklığını artırabilir.

RAPOR/ DOKÜMAN	RAPORLAMA TÜRÜ	İZLEME SEVİYESİ	RAPORLAMA SIKLIĞI	RAPORU HAZIRLAYAN	RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ
Faaliyet Raporu	İç Raporlama Dış Raporlama	İkinci Seviye	Yıllık	Birim Yöneticileri	Üst Yönetici
Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni risk oluştuğunda Risk değiştiğinde Risk gerçekleştiğinde Risk geçerliliğini yitirdiğinde	Tüm Çalışanlar Birim Yöneticileri Birim Risk Koordinatörü	İKİYK
Öncü Risk Göstergeleri	İç Raporlama	İkinci Seviye	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu'nda Belirtilen Sıklıkta	Birim Yöneticileri	İKİYK
Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK

Tablo 3- Risk Raporlamaları



**Yıllık Faaliyet Raporunda Risk Raporlamalarına Yer Verilmesi:** Faaliyet raporları, stratejik plan ve performans programlarına ilişkin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılma düzeylerini, amaç ve hedeflerde meydana gelen değişiklikler ile karşılaşılabilecek risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere yer verilmek amacıyla yıllık olarak hazırlanır ve kamuoyu ile paylaşılır.

Yıllık faaliyet raporu içerisinde, gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerine yönelik özet bilgilere (genel hatlarıyla uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin üniversite performansına etkisi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin üniversite bünyesinde gelişimi kapsamında hazırlanan istatistiklere, vb.) yer verilir. Üniversitenin kritik olan risklerinin faaliyet raporlarında yer alıp almayacağına ilişkin karar üst yöneticinin inisiyatifindedir.

**Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması:** Organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, bilgi teknolojileri altyapısının veya tabi olunan yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu yeni riskler ortaya çıkabilmekte, risklerin sıklığı, etkisi veya niteliği değişebilmekte veya var olan riskler geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu tür durumların gerçekleşmesi veya yeni yahut değişen risklerin tespit edilmesi halinde bu durum ilgili birim yöneticileri gözetiminde BRK tarafından Anlık Bildirim Formu (Ek-12) kullanılarak İRK'ya bildirilir. Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren tüm riskler ile ilgili güncellemeler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

**Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması:** Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergelerin belirlenen aralıklarla üst yönetime raporlanması ve sürekli izlemeye tabi tutulmaları sağlanır. Örneğin, personel sirkülasyonunun fazla olması durumunda, “kurumsal hafızanın ve bilgi birikiminin korunamaması” kritik bir risk olarak tanımlanabilir. Bu riskin takibi için personel devir hızı, ilgili birim yöneticisi tarafından periyodik olarak ölçülmeli ve düzenli olarak İRK'ya raporlanmalıdır. İRK ise birimlerden gelen öncü risk gösterge sonuçlarını konsolide ederek üst yönetime raporlar. İlgili raporlama; ÖRG'nin sonuçlarını, ÖRG hedefinden sapma olup olmadığını ve ne kadarlık bir sapma olduğunu, mevcut sapma nedenlerini, sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini, gerçekleştirilecek ise bu faaliyetin ayrıntılarını ve tarihini içerecek şekilde yapılır. İlgili raporlama üniversiteye özgü ayrı bir form veya Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden gerçekleştirilir.

Göstergelerde bir sapma olması durumunda riskin tanımı, olasılık ve etkisi, doğal ve artık risk seviyesi değerlendirilir ve gerekirse Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden güncelleme yapılır. Revizyon gerekliliğine İRK ile BRK birlikte karar verir ve güncelleme ilgili birim yöneticileri tarafından yapılır.

**Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması:** Riske yönelik alınacak kararın riski azaltmak olması durumunda riske yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır, bu ilave risk yönetimi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumlu birimler ve yerine getirileceği tarih belirlenir. Bu tanımlamalar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisine kaydedilir. Tanımlanan tarihlere istinaden ilave risk yönetimi faaliyetleri birim yöneticileri tarafından takip edilir ve sonuçları RSB’de belirlenecek dönemlerde SGB’ye raporlanır.

İlgili raporda;

- İlave risk yönetimi faaliyetleri için yapılan planlamaya uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin dikkatini çekmesi gereken veya karar almasını gerektiren konulara,
- İlave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma durumuna,
- Hayata geçirilen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğine yönelik bilgilere yer verilir.

Belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulama durumları aşağıdaki şekilde sınıflandırılır. İlave risk yönetimi faaliyeti durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisinde ilgili birim yöneticileri tarafından seçilerek açıklamaları ile RSB’de belirlenen periyotlarla SGB’ye raporlanır.

<b>İLAVE RISK YÖNETİMİ FAALİYETİNİN DURUMU</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirildi	Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamı uygulamaya alınmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleşme Aşamasında	İlave risk yönetimi faaliyeti kısmen tamamlanmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Planlandı	İlave risk yönetimi faaliyetine dair planlamalar yapılmış, rol ve sorumluluklar atanmış fakat henüz ilerleme kaydedilmemiştir.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirilmedi	Herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

Tablo 4- İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

**Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi:** Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-11), SGB'nin ilgili birimleri bilgilendirmesi ve birimlerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi ile RSB'de belirlenecek periyotlarla gözden geçirilir. Gözden geçirme sonucunda gerekli güncellemeler yapılır ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu aracılığı ile İKİYK'ya sunulur.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi çalışması sırasında idarenin risk kütüğündeki tüm riskler gözden geçirilerek güncel durumları değerlendirilir ve form içerisinde gerekli düzenlemeler yapılır. Yapılan düzenlemeler İKİYK'ya "Risk Yönetimi Takip Raporu" ile sunulur. İlgili raporda yer alması gereken asgari hususlar aşağıda sıralanmaktadır. İdareler, aşağıda gösterilen hususlara yer vermek kaydıyla raporun formatını ve içeriğini Risk Strateji Belgesinde kendileri belirleyebilirler.

- Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek riskler ve bu risklere yönelik gerçekleştirilen ilave risk yönetimi faaliyetleri
- Gerçekleşen riskler ve bunlara uygulanan yönetim faaliyetleri
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları, göstergelerden sapmalar ve sapma nedenleri
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları sırasında tespit edilen iyileştirme noktaları ve öğrenilen iyi uygulamalar (öğrenilen dersler)

❖ **Öğrenilen derslerin raporlanması:** Risk yönetimi yapısının sürekli olarak iyileştirilebilmesi için edinilen tecrübeler, raporlamalarla desteklenmeli, idarenin yeni bir riskle karşılaşması ve bununla başa çıkmak için etkili bir risk yönetimi faaliyeti sağlaması halinde, edinilen tecrübeler söz konusu riskle karşı karşıya kalabilecek diğer yönetici ve çalışanlara aktarılmalıdır.

- Ölçülebilmesi durumunda riskleri yönetmek için katlanılan maliyetler

❖ **Risk maliyetlerinin raporlanması:** Kurumsal risk yönetimi süreci içerisinde var olan risklerin etki veya olasılığını azaltmak adına ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanabilmektedir. İlave risk yönetimi faaliyetleri için bütçeden kaynak ayrılması gerekebilir. Bütçelenen ve gerçekleşen tutarların raporlanmasında yarar bulunmaktadır. Örneğin, bir ilave risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesi için sistem üzerinde yazılım geliştirilmesi gerekebilir.

- Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri

• Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyesine indirilen riskler, bu risklere dair mevcut yönetim faaliyetlerinde bir değişiklik olup olmadığı, değişiklik olmuş ise bu değişikliklerin risk seviyeleri üzerindeki etkisi

- Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri

- Riske yönelik alınacak karar olarak "kabul et" kararı verilen riskler

Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu, birimlerden gelen bilgilere istinaden SGB tarafından konsolide edilir, İKİYK tarafından değerlendirilir ve onaylanır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Rol ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

- Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey tabanlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder. Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:
- Üniversitenin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir.
- Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Rektör, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Birimler, Alt birimler, Birim Risk Koordinatörleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.
- Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Üniversitede çalışan tüm personel, aşağıda yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

#### Üst Yöneticinin (Rektörün) Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

5018 sayılı Kanun çerçevesinde, üniversitenin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, stratejik plan ve performans programları ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden sorumlu olan üst yönetici aynı zamanda risk yönetimi yaklaşımının üniversite içinde uygulanmasından sorumludur.

Rektör;

- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,

- İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- Risk yönetimi uygulamalarının üniversite içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risk yönetimi kapsamında üniversite içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının üniversite içinde etkin yönetilmesinden,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

### **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (İKİYK) Görev ve Sorumlulukları**

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üst yönetici ve harcama yetkililerinden oluşur. Toplantılara ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişiler davet edilebilir. İKİYK'nin sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının üniversite içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,



- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının üniversite içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk iştahlarının değerlendirilmesinden,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

### **İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları**

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

İdare Risk Koordinatörü, risk yönetiminin uygulanmasından üst yöneticiye karşı sorumludur. İdare Risk Koordinatörü;

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ve üst yöneticiye sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

### **Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları**

Birim Risk Koordinatörü, birim yöneticisi tarafından; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle BRK belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisinin, BRK olması mümkündür.

Birim Risk Koordinatörü;

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya bildirmekten,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların üniversite tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden (aylık, 3 aylık gibi) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ya raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK'ya sunulmasından,
- İRK ve İKİYK'nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara geri bildirim sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

#### **Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları**

Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü idarelerde Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. ARK, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörü;

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

#### **Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları**

Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,

- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK'ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK'ya raporlanmasından,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-11) güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

### **Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) Görev ve Sorumlulukları**

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

- Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- Birimlerde iç kontrol çalıştayları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen ve üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesinden,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun RSB'de belirlenen periyotlarla İKİYK'ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYK'ya sunulmasından
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine etmekten,
- Risk yönetimine ilişkin Üniversitedeki iyi uygulamaları belirleyerek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,
- İKİYK'nın ve İRK'nın sekreteryaya hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

## İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak üniversitenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç denetçiler, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir. Öte yandan, iç denetçiler; kurumsal risk yönetimi sisteminin sorumlusu olmak, risklere ilişkin olarak belirlenen kontrol ve eylemleri uygulamak, risklere ilişkin yönetim güvencesi vermek ve risk iştahını belirlemek gibi rol ve sorumluluklardan kaçınmak zorundadır. Bu bakımdan, risk yönetimine ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştiren iç denetçilerin bağımsız ve tarafsız olma özelliğini daima muhafaza etmesi gerekir.

İç Denetim Birimi tarafından kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine yönelik makul güvence sunulabilmesi adına aşağıda yer alan sorulardan faydalanılabilir:

- Kurumsal risk yönetimi süreci, kurum içinde yeterince sahipleniliyor mu?
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin tasarımı ve risk değerlendirme kriterleri, kurumun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortama uygun mu?
- Hedefler bazında belirlenen risk iştahları, kurumsal yönetim yapısı ile uyumlu mu?
- Kurumsal risk yönetimi süreci çıktılarının kurum içinde uygun ve yeterli bir şekilde iletilmesini sağlayacak iç iletişim ve raporlama kanalları var mı? İlgili yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetime uygun mu?
- Benimsenen kurumsal risk yönetimi çerçevesi kurum içinde etkili bir şekilde uygulanıyor mu?
- Risklerin belirlenmesi, bu konuda yeterli bilgiye sahip kişilerce gerçekleştiriliyor mu, mevcut risk tanımlama çalışmaları yeterli mi?
- İç ve dış ortam değişiklikleri ile kurumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler doğrultusunda, kurumsal risk yönetimine ilişkin süreçlerde gerekli uyarlamalar yapılıyor mu?
- Risklerin değerlendirilmesinden ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden sorumlu kişiler, yeterli bilgiye sahip mi, bu faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve onaylanması süreçleri etkin mi?
- İlave risk yönetimi faaliyetleri izleniyor ve uygun yönetim kademelerine raporlanıyor mu?

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Eğitim Takvimi ve İçeriği

İdare yöneticileri ve çalışanlarına verilecek kurumsal risk yönetimi farkındalık eğitimleri ile kurumsal risk yönetimi sürecinde görev alacak kilit yönetici ve personele verilecek eğitimlerin içeriklerine ve eğitim takvimine bu bölümde yer verilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Risk Çalıştay Raporu

2024 yılı itibarıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan *Kamu Kurumsal Risk Rehberi* çerçevesinde, üniversitemizin stratejik hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve yönetilmesine yönelik olarak BARÜ Kurumsal Risk Çalıştayı düzenlenmiştir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, akademik ve idari birim temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda, üniversitemizin karşılaştığı potansiyel riskler detaylı bir şekilde tartışılmış ve bu risklerin önceliklendirilmesi için bir Risk Oylama Formu (EK 16) kullanılmıştır. Çalıştay sırasında, her bir riskin olası etkisi ve gerçekleşme olasılığı katılımcılar tarafından değerlendirilmiş, bu değerlendirmelere dayalı olarak riskler sıralanmış ve stratejik planla uyumlu olarak önceliklendirilmiş, katılımcıların görüş ve önerileri alınmıştır. *Risk Oylama Formu*, risklerin etki ve olasılık derecelerini belirlemek için sistematik bir yaklaşım sunmuş ve üniversitemizin en kritik risklerini net bir şekilde ortaya koymuştur. Bu oylama süreci, her bir riskin ciddiyetini objektif bir şekilde değerlendirme fırsatı sağlamış ve karar alma süreçlerini desteklemiştir. Çalıştayda belirlenen riskler, üniversitemizin *Risk Strateji Belgesi*'ne eklenmiş olup, izleme ve müdahale süreçlerinin etkinleştirilmesi için gerekli adımlar atılacaktır.

### Risk Evreni

Üniversitemizin *Risk Evreni* içinde yer alan riskler, çeşitli başlıklar altında toplanarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalıştayda belirlenen riskler, üniversitemizin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını tehdit edebilecek unsurlar olarak tanımlanmış ve aşağıdaki ana risk kategorilerinde gruplanmıştır: **Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler, Finansal Riskler, Uyum Riskleri, İtibar Riskleri, Teknolojik Riskler ve Proje Riskleri**. Her bir risk kategorisi, üniversitemizin sürdürülebilirliği ve hedeflerine ulaşılmasındaki potansiyel tehditleri kapsayacak şekilde belirlenmiş ve bu riskler, *Risk Evreni* (EK 20) kategorisine göre sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Çalıştayda belirlenen riskler, ilgili kategorilere göre ayrılmış olup, detaylı inceleme ve çözüm önerileriyle birlikte ekte (EK 21) sunulmuştur. Bu süreç, üniversitemizin risk yönetim kapasitesini artırmayı ve stratejik hedeflere yönelik olası engelleri etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır.

### Çalıştayın Amacı ve Kapsamı

Çalıştay, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda gerçekleştirilmiş olup, *Kamu Kurumsal Risk Rehberi* doğrultusunda, üniversitemizin risk yönetim süreçlerinin güçlendirilmesi ve stratejik hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek olası engellerin etkili bir şekilde ele alınması amacı taşımaktadır. Çalıştayda, belirlenen risklerin etki ve olasılık dereceleri değerlendirilmiş, bu risklere yönelik alınacak önlemler ve izleme mekanizmaları tartışılmıştır.



## Çalıştay Oturumları

### 1. Birinci Oturum: Risklerin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi

Çalıştayın ilk oturumunda, üniversitemiz birimleri tarafından tespit edilen riskler ile stratejik plan riskleri beyin fırtınası yöntemiyle grup çalışmaları kapsamında değerlendirilmiş ve önceliklendirilmiştir. Bu oturumda, riskler çeşitli kategorilere ayrılarak, stratejik hedeflere zarar verebilecek potansiyel engeller üzerinde durulmuştur.

### 2. İkinci Oturum: Risklerin Etki ve Olasılık Derecelerinin Belirlenmesi

İkinci oturumda, belirlenen risklerin etki ve olasılık dereceleri değerlendirilmiş, her bir riskin stratejik hedefler üzerindeki olası etkisi ve gerçekleşme olasılığı tartışılmıştır. Katılımcılar, risklerin ciddiyetini belirleyerek, hangi risklerin öncelikli olarak yönetilmesi gerektiğine karar vermiştir.

### 3. Üçüncü Oturum: Risk Azaltma ve Ortadan Kaldırma Önerileri

Çalıştayın son oturumunda, yüksek öncelikli risklerin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için çeşitli stratejiler önerilmiştir. Katılımcılar, bu risklerin yönetilmesine yönelik alınabilecek önlemleri belirlemiş, izleme ve raporlama süreçlerine dair öneriler geliştirmiştir.

## Çalıştay Sonuçları

Çalıştayda elde edilen sonuçlar, üniversitemizin stratejik hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesine ilişkin bir dizi karar alınmıştır. Çalıştay sonucunda, aşağıdaki belgeler oluşturulmuş ve bu belgeler risk yönetim süreçlerinin takip edilmesine yardımcı olacaktır:

- 1. Risk Kayıt ve İlave Yöntemleri Takip Formu (Katılımcı Değerlendirmeleri) (EK-17)**  
Risklerin izlenmesini ve yönetilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş takip formudur. Bu form, her bir riskin düzenli olarak gözden geçirilmesini ve alınan önlemlerin etkinliğinin değerlendirilmesini sağlayacaktır.
- 2. Risk Grafik Pastası (EK-18)**  
Risklerin dağılımını ve öncelik sırasını gösteren görsel bir araçtır. Bu grafik, risklerin yönetilmesi ve önceliklendirilmesi konusunda yöneticilere görsel bir rehber sunmaktadır.
- 3. Risk Seviyesi Tablosu (EK-19)**  
Risklerin etki ve olasılık derecelerine göre sıralandığı tablodur. Bu tablo, risklerin önem derecelerini görsel olarak gösterir ve karar alıcıların en kritik risklere odaklanmasına yardımcı olur.
- 4. Risk Çalıştay Önlem Öneri Raporu (EK-21)**  
Çalıştay sırasında ortaya çıkan risk yönetimi önerilerinin yer aldığı rapordur. Bu rapor, alınacak önlemlerin detaylandırıldığı ve izleme stratejilerinin belirlenmiş olduğu bir yol haritası sunmaktadır.

## **Sonuç ve İleriye Dönük Adımlar**

Risk çalıştayının sonucunda belirlenen riskler ve alınacak önlemler, üniversitemizin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olası engellerin zamanında tespit edilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi için kritik bir adımdır. Çalıştayda geliştirilen izleme ve müdahale süreçleri, üniversitemizin risk yönetim kapasitesinin artırılmasına ve stratejik hedeflere ulaşılmasında karşılaşılan engellerin aşılmasına yönelik önemli bir katkı sağlamıştır.

Elde edilen bulgular ve öneriler doğrultusunda, üniversitemizin Risk Strateji Belgesi güncellenmiş olup, izleme süreçlerinin etkinleştirilmesi için gerekli adımlar atılacaktır. Bu çalışmalar, üniversitemizin risk yönetim süreçlerini sürekli olarak iyileştirerek, gelecekteki potansiyel risklere karşı daha proaktif ve güçlü bir yaklaşım geliştirilmesini sağlayacaktır.

## RİSK ÇALIŞTAYI FOTOĞRAFLARI





Etki Seviyesi Adedi						
5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
10	15	21	4	0	50	4
8	17	19	5	1	50	4
0	1	12	28	9	50	2
6	21	15	8	0	50	4
5	12	17	13	3	50	3
4	24	20	1	1	50	4
10	25	12	2	1	50	4
2	17	24	5	2	50	3
0	4	13	14	19	50	2
16	19	11	4	0	50	4
2	11	19	14	4	50	3
6	15	14	13	2	50	3
3	16	14	12	4	49	3
14	9	11	4	12	50	3
1	6	21	13	9	50	3
0	15	18	14	3	50	3
15	15	10	7	3	50	4
2	4	17	16	11	50	2
2	4	17	24	3	50	3
12	24	12	2	0	50	4
10	17	15	7	1	50	4
6	10	7	18	9	50	3
3	10	4	16	17	50	2
6	14	9	17	4	50	3
5	6	9	12	18	50	2
2	9	14	14	11	50	3
9	23	8	7	3	50	4
0	7	13	21	9	50	2
18	17	7	8	0	50	4
3	7	24	15	1	50	3

Olasılık Seviyesi Adedi						
5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
6	16	21	6	1	50	3
7	20	12	7	4	50	3
0	10	17	13	10	50	3
4	12	20	13	1	50	3
5	6	11	17	11	50	3
3	9	27	9	2	50	3
5	16	21	5	3	50	3
0	14	16	16	4	50	3
0	2	9	18	21	50	2
10	21	12	7	0	50	4
1	14	15	13	7	50	3
5	8	11	22	4	50	3
3	10	12	21	4	50	3
10	14	16	2	7	49	3
0	3	28	11	7	49	3
2	11	12	19	6	50	3
9	17	17	5	2	50	4
0	8	9	21	12	50	2
2	7	17	18	6	50	3
9	22	18	1	0	50	4
5	19	19	5	2	50	3
2	7	9	23	9	50	2
0	2	8	22	18	50	2
3	16	9	19	3	50	3
0	3	10	19	18	50	2
3	10	7	19	10	49	3
5	22	21	2	0	50	4
0	9	17	19	5	50	3
18	13	15	4	0	50	4
0	5	29	13	3	50	3



## EK-18 Risk Seviyesi Tablosu

RİSKİN ADI	ETKİ DEĞERİ	OLASILIK DEĞERİ	RİSK DEĞERİ	DOĞAL RİSK SEVİYESİ
Bütçe kısıtlılığı sebebiyle stratejik amaç ve hedeflere ulaşılamaması	4	3	12	Yüksek
Talep edilen kontenjan sayısının Yükseköğretim Kurulu tarafından artırılması	4	3	12	Yüksek
Çift ana dal ve yan dal programlarında mezuniyet oranının düşük olması	2	3	6	Orta
Akademik insan kaynağının sayısal yetersizliği	4	3	12	Yüksek
Kurum ve kuruluşlar arası işbirliği yetersizliği	3	3	9	Orta
Öğretim üyesi sayısının yetersizliği	4	3	12	Yüksek
Araştırma alt yapısının yetersizliği	4	3	12	Yüksek
Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği kurma konusunda yaşayabileceği zorluklar	3	3	9	Orta
Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım süreçleri hakkında bilgi eksikliği	2	2	4	Düşük
Fiziki mekânların kapasite yetersizliği	4	4	16	Yüksek
Enerji verimliliği hakkında insan kaynakları farkındalığının düşük olması	3	3	9	Orta
İhtisaslaşma alanında çalışan öğretim elemanlarının sayısal yetersizliği	3	3	9	Orta
İhtisaslaşma alanında proje sayısının yetersizliği	3	3	9	Orta
Konaklama kapasitesinin yetersizliği	3	3	9	Orta
Program tekliflerinin reddedilmesi	3	3	9	Orta
İhtisaslaşma alanında faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarının olmaması	3	3	9	Orta
Kurum dışı faktörler (ulaşım, sağlık, altyapı)	4	4	16	Yüksek
Dış paydaşların toplantılara katılımının yetersiz oluşu	2	2	4	Düşük
Uluslararası düzeyde tanınırlığın düşük olması	3	3	9	Orta
Öğretim elemanlarının ders dışı faaliyetler nedeniyle iş yüklerinin fazla olması	4	4	16	Yüksek
Kalite süreçlerinin içerdiği iş yükü nedeniyle paydaşlar tarafından dirençle karşılanması	4	3	12	Yüksek

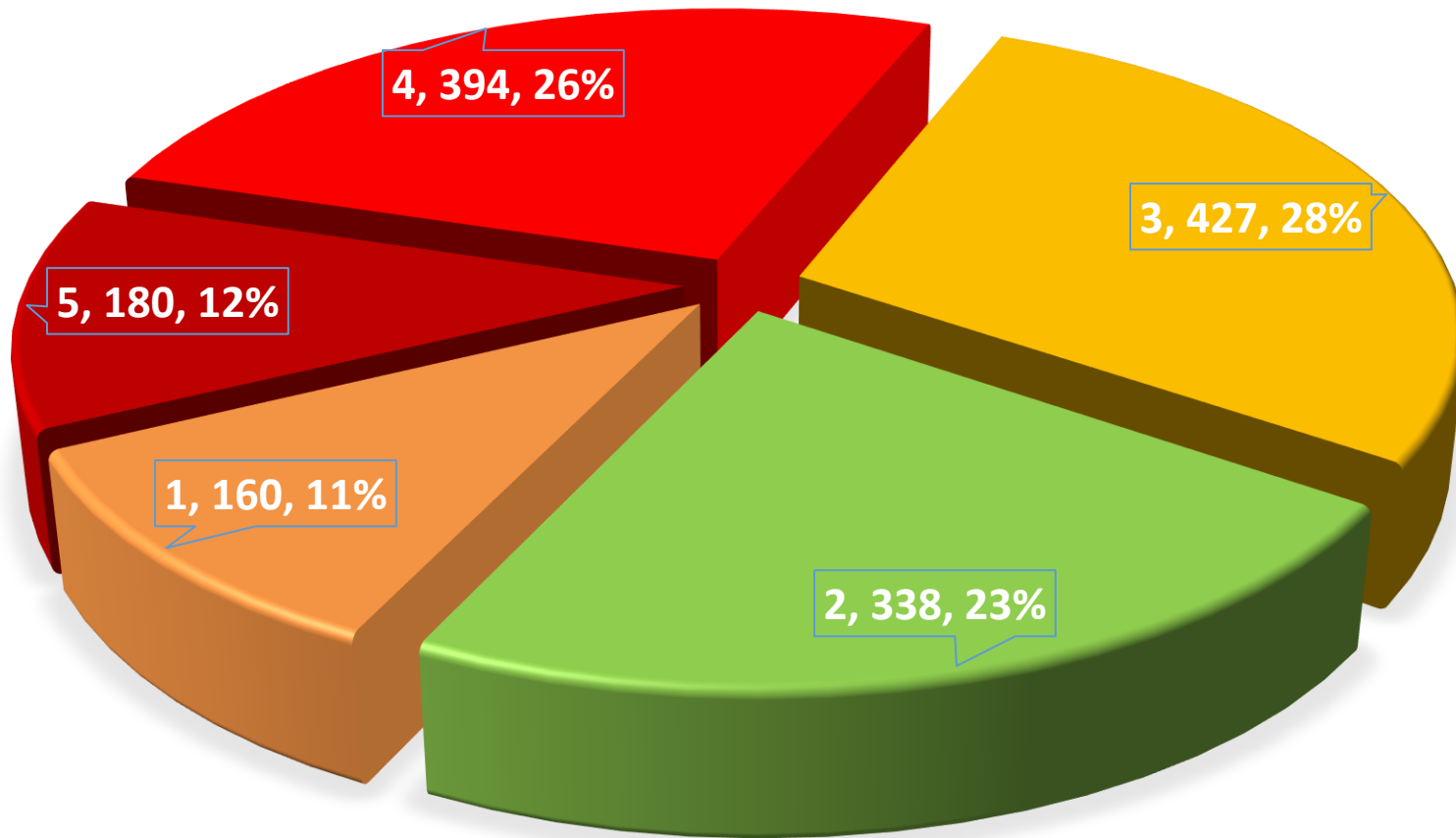


Paydaşların karar alma süreçlerine katılımının düşük olması	3	2	6	Orta
Laboratuvar ve uygulama alanlarında akademik personel ve öğrencilerin kaza ve yaralanmalara maruz kalması	2	2	4	Düşük
Bütçe harcamalarının önceliği, katılım desteklerinin akademik teşvik puanına bağlı olması nedeniyle akademik yayınların yetersizliği, ulusal ve uluslararası proje sayılarının azalması	3	3	9	Orta
Öğrencilerin her türlü rehberlik ve danışma işlemlerinde öğrenci, akademik personel ve öğrenci işleri çalışanıyla koordinasyonun olmaması	2	2	4	Düşük
İş yoğunluğu ve sistemsal arızalar sebebiyle muafiyet /intibak, kayıt yenileme yatay geçiş ve harç muafiyet işlemlerinin zamanında yapılamaması, ders programlarının UBYS sistemine giriş işlemlerinin gecikmesi	3	3	9	Orta
Maddi olanaklar, (bütçe) yetersizliği nedeniyle eğitim öğretimle ilgili bilimsel donanım, teknik altyapı ve fiziki olanakların yetersiz kalması	4	4	16	Yüksek
Bölgenin gelişmesine yönelik açılan uygulamalı eğitim programlarına başvuruların yetersiz olması	2	3	6	Orta
Personel arasında adaletli iş bölümü yapılmadığından daha fazla emek harcayan personelin kurumsal bağlılığının azalması	4	4	16	Yüksek
Eğitim programlarının bilimsel gelişmelerin gerisinde kalması nedeni ile eğitim programlarının tesirinin hedeflenen düzeyde olmaması	3	3	9	Orta

Barü Risk Seviyesi Tablosu

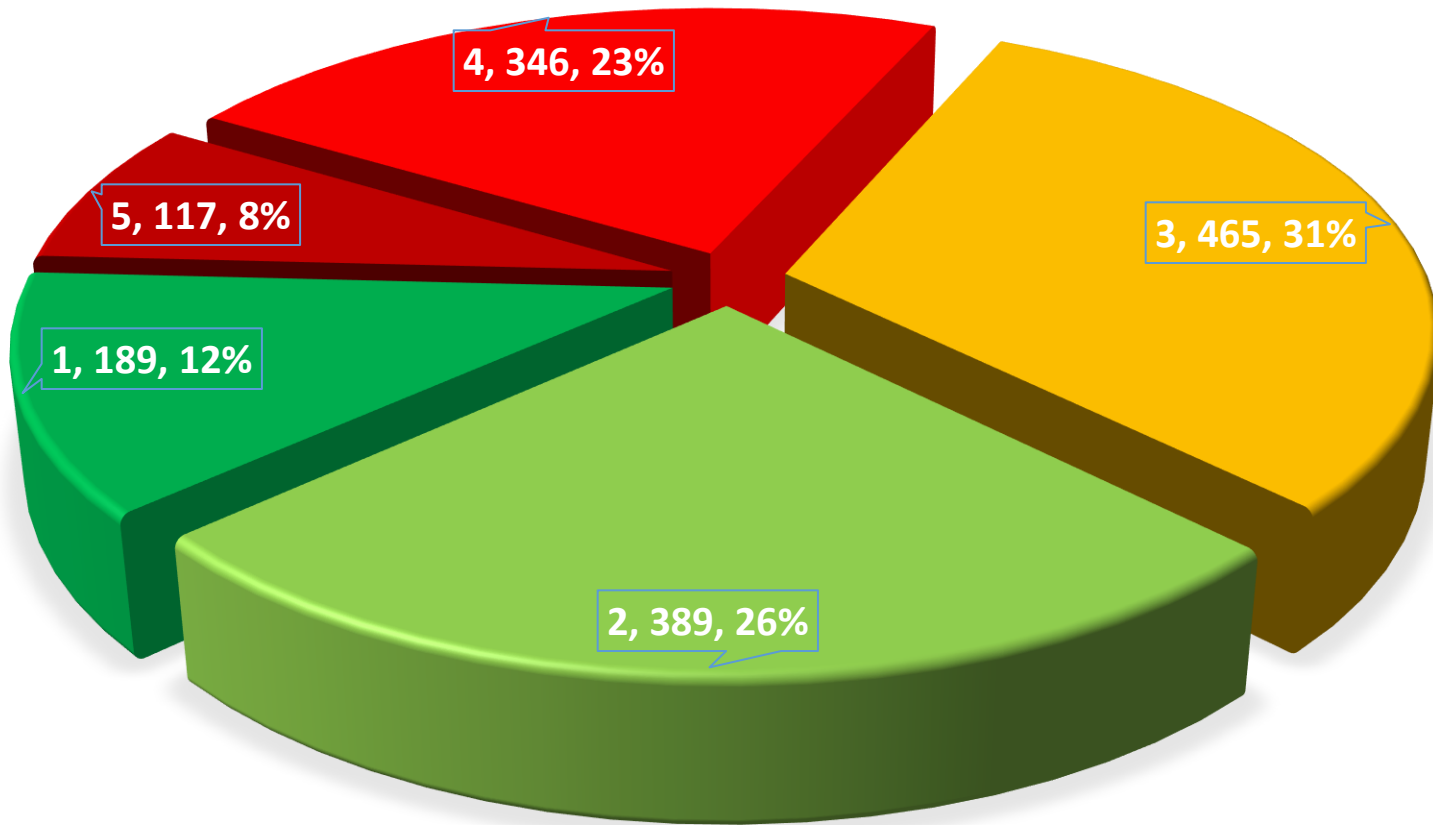
## EK-19 Risk Grafik Pastası

### ETKİ SEVİYESİ



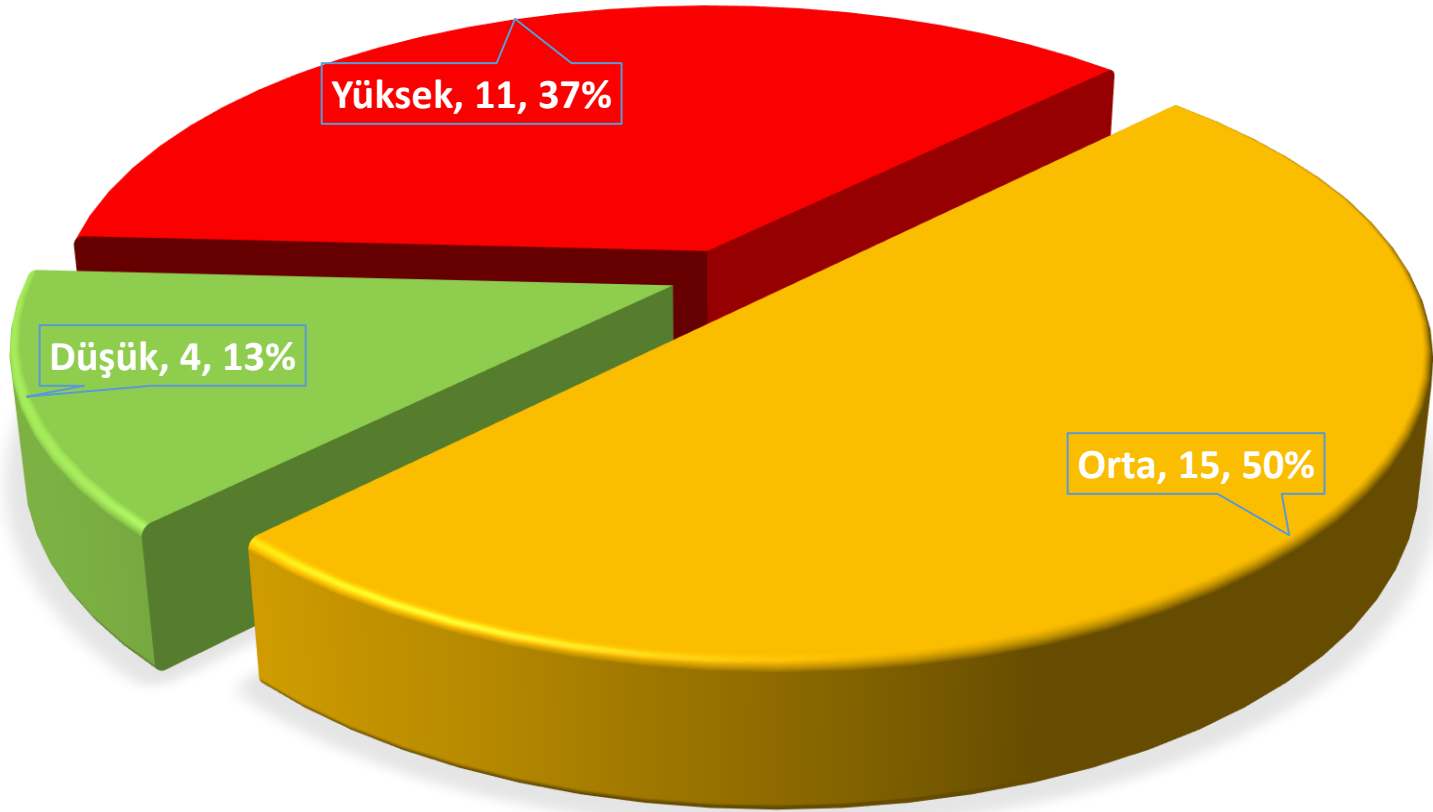
■ 5 ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1

## OLASILIK SEVIYESİ



■ 5 ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1

## DOĞAL RİSK SEVİYESİ



■ Yüksek

■ Orta

■ Düşük

## EK-20 RİSK EVRENİ

RİSK EVRENİ (İÇ VE DIŞ RİSKLER)	AÇIKLAMASI	YENİ RİSKLER
<b>STRATEJİK RİSKLER</b>	İdarenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir.	1-Konaklama kapasitesinin yetersizliği, 2-Program tekliflerinin reddedilmesi, 3-İhtisaslaşma alanında faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarının olmaması, 4-Kurum dışı faktörler (ulaşım, sağlık, altyapı), 5-Fiziki mekanların kapasite yetersizliği, 6-Araştırma alt yapısının yetersizliği, 7-Eğitim programlarının bilimsel gelişmelerin gerisinde kalması nedeni ile eğitim programlarının akreditesinin hedeflenen düzeyde olmaması, 8-Maddi olanaklar, (bütçe) yetersizliği nedeniyle eğitim öğretimle ilgili bilimsel donanım, teknik altyapı ve fiziki olanakların yetersiz kalması,
<b>OPERASYONEL RİSKLER</b>	İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.	1-Laboratuvar ve uygulama alanlarında akademik personel ve öğrencilerin kaza ve yaralanmalara maruz kalması, 2-Talep edilen kontenjan sayısının Yükseköğretim Kurulu tarafından artırılması, 3-Akademik insan kaynağının sayısal yetersizliği, 4-Öğretim üyesi sayısının yetersizliği, 5-Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği kurma konusunda yaşayabileceği zorluklar, 6-İhtisaslaşma alanında çalışan öğretim elemanlarının sayısal yetersizliği, 7-Kalite süreçlerinin içerdiği iş yükü nedeniyle paydaşlar tarafından dirençle karşılanması, 8-Öğretim elemanlarının ders dışı faaliyetler nedeniyle iş yüklerinin fazla olması.

<b>FİNANSAL RİSKLER</b>	İdarenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.	1-Bütçe kısıtlılığı sebebiyle stratejik amaç ve hedeflere ulaşamaması, 2-Bütçe harcamalarının önceliği, katılım desteklerinin akademik teşvik puanına bağlı olması nedeniyle akademik yayınların yetersizliği, ulusal ve uluslararası proje sayılarının azalması,
<b>UYUM RİSKLERİ</b>	İdarenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.	1-Öğrencilerin her türlü rehberlik ve danışma işlemlerinde öğrenci, akademik personel ve öğrenci işleri çalışanıyla koordinasyonun olmaması, 2-Personel arasında adaletli iş bölümü yapılmadığından daha fazla emek harcayan personelin kurumsal bağlılığının azalması.
<b>İTİBAR RİSKLERİ</b>	İdareye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir	1-Uluslararası düzeyde tanınırlığın düşük olması, 2-Dış paydaşların toplantılara katılımının yetersiz oluşu, 3-Kurum ve kuruluşlar arası işbirliği yetersizliği, 4- Enerji verimliliği hakkında insan kaynakları farkındalığının düşük olması, 5-Çift anadal ve yan dal programlarında mezuniyet oranının düşük olması, 6-Bölgenin gelişmesine yönelik açılan uygulamalı eğitim programlarına başvuruların yetersiz olması, 7-Paydaşların karar alma süreçlerine katılımının düşük olması.
<b>TEKNOLOJİK RİSKLER</b>	Teknolojik gelişmeler ve idarenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.	1-İş yoğunluğu ve sistemsel arızalar sebebiyle muafiyet/ intibak, kayıt yenileme yatay geçiş ve harç muafiyet işlemlerinin zamanında yapılamaması, ders programlarının UBYS sitemine giriş işlemlerinin gecikmesi,
<b>PROJE RİSKLERİ</b>	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.	1-İhtisaslaşma alanında proje sayısının yetersizliği, 2-Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım süreçleri hakkında bilgi eksikliği,



## EK-21 RİSK ÇALIŞTAYI ÖNLEM VE ÖNERİLERİ

### GİRİŞ

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 2024 yılı mart ayında çıkarılan Kamu Kurumsal Risk Rehberi dikkate alınarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından daha önce tamamlanan Kurumsal Risklerin bu yeni rehber doğrultusunda stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda güncellenmesi zarurieti doğmuştur. Bu çerçevede tüm birim temsilcilerinin katılımıyla 25.10.2024 tarihinde beyin fırtınası yöntemiyle yapılan risk çalıştayında ekip üyeleri tarafından mevcut risklerden elemeler yapılarak konsolide risk raporu oluşturulmuştur. Ayrıca risklerin olasılık, etki ve risk seviyeleri tespit edilmiştir. Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra oluşturulan risklerin ortadan kaldırılmasına ilişkin önlemlere dair öneriler müdahale yapılmadan aşağıda belirtilmiştir.

1-Bütçe kısıtlılığı sebebiyle stratejik amaç ve hedeflere ulaşılamaması.

#### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Bağış yolu ile gelir elde edilmeli.
- 2- Ek bütçe talep edilmeli.
- 3- Döner sermaye gelirleri artırılmalı.
- 4- Tasarruf yapılmalı.
- 5- Daha önemli amaç ve hedeflere daha fazla bütçe ayrılmalı.
- 6- Hedef kısa ve uzun vadeli yapılmalı.
- 7- İç kaynaklar oluşturulmalı.
- 8- Bütçe uygun oranda desteklenmeli.
- 9- Öncelilerin belirlenerek bütçe dağıtımı ona göre yapılmalı.
- 10- Stratejik amaç ve hedeflerin üniversite bütçe imkanları doğrultusunda belirlenmesi.
- 11- İsraktan kaçınarak verimli bir bütçe kullanımına yönelik çalışmaların yapılması gerekir.
- 12- Bütçe dağılımının daha dikkatli yapılıp gerçek ihtiyaçlar belirlenmeli, atıl kullanım önlenmeli.
- 13- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması, öncelik sıralaması yapılması.
- 14- Döner sermaye ile ek kaynak oluşturmak, bağış mekanizmasını aktif hale getirmek.
- 15- Öngörülen bütçe dışında kaynak yaratılması.
- 16- Kendi üretim mekanizmalarımız oluşturulmalı, üniversiteye gelir sağlanmalı
- 17- Döner sermaye faaliyetleri artırılabilir.
- 18- Amaç ve hedefleri gerçekçi belirlemeli.
- 19- Doğru bütçe harcaması için harcama yapılacak birimle toplantı yapılmalı. (yerinde toplantı)
- 20- Alımların önceliklendirilerek toplu olarak yapılması.
- 21- Kaynakların daha optimum şekilde kullanılması konusunda eğitimler verilmeli.
- 22- Elzem durumların belirlenerek bütçenin öncelikli olarak buna ayrılması.
- 23- Bütçe tahsis edilmeli.
- 24- Döner sermaye paylarının tekrar düzenlenerek gerekli yerlere para aktarımı yapılabilir.

- 25- Dış kaynaklı projelerle kaynak oluşturulması.
- 26- Döner sermaye imkanları çeşitlendirilmeli.
- 27- Gider kalemleri hesaplanıp çoğunluk olarak bütçe harcanan kalemlerde tasarruf yapılabilirliği ölçülmeli
- 28- Bütçe düzenleme oranları konusunda çalışma yapılabilir.
- 29- Tasarruf Tedbirlerine tam olarak riayet edilmeli.
- 30- Birimler bazında gelecek yılın planlamasının tam yapılıp bütçenin daha homojen dağıtılması.
- 31- Bütçe kısıtlılığı sebebiyle stratejik amaç ve hedeflere ulaşamaması.
- 32- Yatırım ve cari bütçeler planlanarak yapılmalıdır.
- 33- Eldeki imkanlarla en kaliteli işleri yapmalıyız.
- 34- Stratejik hedef ve göstergelerin yeniden değerlendirilmesi.
- 35- Hedefler kısa, orta uzun vadeli belirlemek gereksiz harcamaların azaltılması üniversitenin amaçlarına ihtisaslaşma olayına uygun yatırılmalıdır.

2- Talep edilen kontenjan sayısının Yükseköğretim Kurulu tarafından artırılması.

#### Riske İlişkin Öneril ve Önlemler

- 1- Mevcut yerleşme sayıları ve gelecekteki duruma göre planlama yapılmalı.
- 2- Üniversitenin amaçlarına uygun yatırım yapılması.
- 3- YÖK'e olumsuzlukların bildirilmesi.
- 4- Fiziksel kaynakların güçlendirilmesi.
- 5- Çalışma yapılması.
- 6- YÖK'e bildirilen sayıların net ve anlaşılır ve gerekçelerinin belirtilmesi.
- 7- Öğrenci sayısına göre standartlar belirlenmeli.
- 8- Eğitim politikasının eğitim dalında liyakat sahibi kişilerden seçilmesi.
- 9- Toplantılarla açıklama yapılabilir.
- 10- Kontenjanların öğretim elamanına düşen sayıya göre revize edilmeli, ideal hesaplanmalı.
- 11- Kontenjanın %10 oranda az bildirilmesi.
- 12- Kontenjan sayısını azaltarak istenmeli.
- 13- Fiziki mekanlar ve mesleki ihtiyaçlar doğrultusunda kontenjan sayılarının azalmasına yönelik çalışmalar yapılmalı.
- 14- Kontenjanı düşük gösterebiliriz.
- 15- YÖK'ün kapasitesi artıracığını düşünerek daha düşük talepte bulunmalı.
- 16- Kontenjan belirlemede üniversitelerin isteğine göre öğrenci alınmalı.
- 17- Artan öğrenci sayısına karşılayacak fiziki ve akademik alanların artırılması.

3- Çift ana dal ve yan dal programlarında mezuniyet oranının düşük olması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Programlarda iyileştirme.
- 2- Ders sayılarının azaltılması.
- 3- Programların cazip hale getirilmesi.
- 4- ÇAP ve YANDAL konusunda danışmanların bilgilendirilmesi ve bu konuda yetkin olmaları.
- 5- Öğrencilere yeterli düzeyde bilgilendirme yapılması.
- 6- Öğrencilerin yönlendirilmesi.
- 7- Öğrencilere farkındalık oluşturulması.
- 8- Teşvik edici çalışma yapılması.
- 9- ÇAP ve YANDAL programlarının öğrencileri başvurularına yönelik danışmanlık toplantılarında bilgilendirme yapılması.
- 10- Eğitim politikasına dair güvensizliğin öncelikli olarak giderilmesi.
- 11- Dönem sayısının düzenlenmesi.
- 12- Öğrenciler bu konuda bilgilendirilmeli ve teşvik edilmesi.
- 13- Çap ve yan dal tanıtım etkinliklerinin yapılması ve ders programlarının çakışmayacak şekilde yapılması.
- 14- Kontenjanların artırılması gerekir.
- 15- Mezun öğrencilerin kamuya yönelik bilgilendirilmesi, mezun bilgi sistemine katılımın artırılması.
- 16- Dönemin sayısına artırılması ön öğrenme tanınması.
- 17- Teşvik edici seminer düzenlenebilir.
- 18- Öğrencileri teşvik etmeli.
- 19- ÇAP ve Yan dal programlarının sayıları artırılmalı, öğrencilere daha fazla duyuru yapılmalı.
- 20- ÇAP ve Yan dal konusunda öğrencilerin danışmanlıkta bildirilmesi farkındalık artırılması.
- 21- Kontenjanların azaltılarak üst düzey öğrencinin kabulü.
- 22- Staj ve uygulamalı dersler azaltılmalı.
- 23- Öğrenci tek bir alanda uzmanlaşmalı.
- 24- Üniversitenin özel şirketlerle anlaşıp çift ana dal ve yan dal yapanlara iş teklifi sunma olanağı arttırılmalı.
- 25- Öğrencilerin bu konuda teşvik edilmeli.
- 26- Öğrencilere bilgilendirme eğitimleri verilmeli.
- 27- Öğrencilere bilgilendirme eğitimleri verilmeli.

4- Akademik insan kaynağının sayısal yetersizliği.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Eksik bölümler başta olmak üzere adaletli bir dağılım yapılması.

- 2- Kadro taleplerinde geleceğe yönelik plan yapılması, öngörünün artması.
- 3- Öğrenci sayısının yoğun olduğu ve uygulama yükü fazla birimlerin önceliklendirilmesi.
- 4- Kadro çalışmaları yapılmalı.
- 5- Akademik insan kaynağı yeteri kadar fazla fakat koordineli bir şekilde yapılabilir.
- 6- Akademik Personel sayısının azlığı nedeniyle bölümlere yönelik adil dağılım yapılması.
- 7- Akademik personel hareketliliğinin öngörülebilir olmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekir.
- 8- İlin ve üniversitenin cazibe merkezi haline gelmesi ve tanıtımının yapılması gerekir.
- 9- Akademiye olan itibarsızlaştırma politikasının önüne geçilmesi.
- 10- Öğrenci sayısı, lisansüstü vs. göre araştırma görevlisi, öğretim üyesinin artırılması.
- 11- Kadro talep edilmeli, kadro açılmalı.
- 12- Öğretim elemanı ihtiyacı yönetim kuruluna bildirilmeli.
- 13- İhtiyaca yönelik program, bölüm bazlı akademik ihtiyacın YÖK'e bildirilmeli.
- 14- Akademik kadronun arttırılması.
- 15- Yeni akademik insan alımı.

5- Kurum ve kuruluşlar arası işbirliği yetersizliği.

#### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Paydaş katılımının artırılması.
- 2- Üniversitenin şehre katkısının net ve sıkça belirtilmesi.
- 3- İşbirliğinin artırılması yönünde çalışmalar yapılması.
- 4- Daha fazla kurum ve kuruluşla iletişime geçilmeli.
- 5- Üst yönetimin çalışmalar yapması.
- 6- Koordinasyon geliştirilmeli.
- 7- Üniversitenin içe dönük kalmaması.
- 8- Etkinlikler yapılması.
- 9- Üniversiteler arası ve kamu kurumları arasında protokollerin, işbirliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması.
- 10- Çalıştaylara ve kongrelere katılım için destek sağlanmalı bu sayede farklı kişilerle iş birliği sağlanabilir.
- 11- Ticari ve özel sektörlerle iş birliği, üretim odaklı etkinliklerle iş birliği.
- 12- İktidarın lehine işbirliği.
- 13- İş birliği artırılmalı.
- 14- Kurumlar arası çalıştayların artırılması için girişimlerde bulunulmalı.
- 15- Mezunlar ve iş veren arasında ziyaretler artırılmalı.
- 16- Kurumları bir araya getirecek programlar düzenlenmeli.
- 17- Danışma Kurulu toplantılarına gündem maddesi haline getirilmeli.
- 18- Bartın il bazında iş birliğinin arttırılmasına üniversiteye katkı sağlancılara yapılan görüşmelerle teşvik edilmesi.
- 19- İş birliğinin arttırılması.

- 20- İş birliği için kaynaştırma faaliyetleri düzenlemeli.
- 21- Anlaşma işbirlikleri (yerel, ulusal, uluslararası) ortak projeler yapılabilir.
- 22- Etkinlik çalıştay düzenlenebilir.,

#### 6- Öğretim Üyesi sayısının yetersizliği.

##### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Ek kadro talepleri.
- 2- Yeterliliği sağlaya kişilere kadroların açılması.
- 3- Planlı kadro çalışması yapılamaması.
- 4- İhtiyaç dahilinde adaletli kadro tahsisi, dağıtımı yapılması.
- 5- Öğrenci sayısının yoğun olduğu ve uygulama yükü fazla olan bildirimlerin önceliklendirilmesi.
- 6- Kadro artırıcı çalışmalar.
- 7- Atama yükseltme kriterleri daha fazla zorlaştırılmamalı.
- 8- Bölümlere yönelik akademik atamalarda adil dağılımının sağlanmasının yapılması.
- 9- Bartın Üniversitesinin öğretim üyeleri tarafından tercih edilmesine yönelik imkanların geliştirilmesi, tanıtımının yapılması.
- 10- Kadro talebinde bulunulması.
- 11- Öğretim üyesi hareketliliği belli bir alan dahilinde yapılmalıdır.
- 12- Alanında uzman öğretim elemanlarına kadro verilebilir.
- 13- Üniversitenin tanıtımı ile cazip hale getirilebilir.
- 14- Kişiyeye özel ilanların önüne geçilmesi gerekir.
- 15- Danışman başına düşen öğrenci sayısı 60'ı geçtiği için hem ders hem danışmanlık hem de araştırma faaliyetleri aksamaktadır.
- 16- Öğrenci, lisansüstü öğretime göre tekrar öğretim üyesi sayısı artırılmalı.
- 17- Kadro açılmalı.
- 18- Öğretim üyesi kontenjanları gözden geçirilmeli, aktif öğretim elemanları araştırma konusunda desteklenmeli.
- 19- Kadroların artırılması, destek ve ödenek verilmesi.
- 20- Mezun öğrenciler akademik kariyer seçeneklerine teşvik edilebilir.
- 21- Yeterli öğretim üyesi alımı.
- 22- Daha fazla öğretim üyesini istihdamı yapılması.
- 23- Çevrimiçi derslerle öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının azaltılması.

#### 7-Araştırma alt yapısının yetersizliği.

##### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Ücret ve teşvik desteği sağlanması.

- 2- Dr. Mezunu insan kaynağının kadrolarının verilmesi.
- 3- Alt yapıya yönelik projelerin desteklenmesi.
- 4- Teşvik edici çalışma.
- 5- Araştırmaya yönelik gerekli cihaz vb alımına ağırlık verilmeli.
- 6- Üniversitenin eğitim ve öğretim olanaklarının geliştirilmesine yönelik alt yapının geliştirilmesi.
- 7- Teşvik sistemi kurulmalı.
- 8- Altyapının geliştirilmesi için üniversitenin bütçe sağlaması.
- 9- Kütüphanenin yeterli düzeye getirilmesi.
- 10- Daha fazla bütçe talep edilmeli.
- 11- Konuya yönelik uygulamada iyi olan üniversite çalışmalarının takip edilmesi.
- 12- Teşvik ve bütçeler artırılmalı.
- 13- Alt yapı sağlayacak eğitim programı açılmalı.
- 14- İyileştirme yapılmalı.
- 15- Gerekli teknik ve bilimsel alt yapı oluşturulmalı.
- 16- Öğretim elemanlarının kullandığı ihtiyaç duyduğu veri tabanlarının tespit edilmeli.
- 17- Destek ve ödenek verilmeli.
- 18- Mekan sahibi ile olan yetersizlikleri interneti bu konuda kullanımı bilinçlendirilmeli.
- 19- Alt yapı araştırma çalışması yapılmalı.
- 20- Özel sektör kuruluşlarının yatırım yapması teşvik edilmeli.
- 21- Etkin veri tabanı sayısı artırılıp kalıcılığı sağlanmalı ve kullanıcılar bu konuda bilinçlenmeli.
- 22- Alt yapının güçlendirilmesi.
- 23- Araştırma alt yapısına ayrılan bütçenin artırılması.
- 24- Araştırma merkezlerinin açılması. (konulara göre)
- 25- Araştırma alt yapısının genişletilmesi.
- 26- Dijital araştırma araçlarına yatırım yapılması.

8- Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği kurma konusunda yaşayabileceği zorluklar.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Dil desteği sağlanması.
- 2- Dış ilişkiler ofisinin etkin olması.
- 3- Uluslararası ağ oluşturmada kurum içi destek.
- 4- Daha fazla uluslararası kurumla iletişime geçilmesi.
- 5- Üst yönetimin desteğinin artırılması.
- 6- Eğitim düzenlenmesi.
- 7- Üniversite akademik personele yazlık İngilizce konuşma eğitimlerinin planlanması.
- 8- Konuya yönelik üniversitemizin öğretim elemanlarına yönelik çalışmaların yapılması.
- 9- Erasmus faaliyetlerinin düzenlenmesi.



- 10- İlgili koordinatörlüklerin konu hakkında bilgilendirme faaliyetleri yapması.
- 11- Daha fazla iş birliği, ERASMUS vs. daha fazla üniversite ile anlaşma yapılmalı.
- 12- Üniversitenin uluslararası iş birliklerinde kolaylaştırıcı ve sistematik olmalı
- 13- Dil ve iletişim eğitimi verilmeli.
- 14- Kurum destek vermeli.
- 15- 5-Öğretim elemanlarının konferans katılımı daha fazla teşvik edilmeli.
- 16- İş birliğine giren öğretim elemanlarının tecrübelerini paylaşması, bilgilendirme yapması için olanak sağlanmalı.
- 17- Disiplinler arası çalışma grupları kurma ve koordinasyon sağlanmalı.
- 18- Öğretmenlerin bir dil bilmesinden ziyade ulusların kültürünü öğrenmeleri gerekli.
- 19- İkili işbirlikleri konusunda destek ofis/koordinatör belirlenmeli.
- 20- Akademik personelin yurtdışı kongre katılımının artırılması teşvik edilmeli.
- 21- Dış kurumlarla iş birliğinin artırılması ve bağlantıların arttırılması.
- 22- Eğitimler verilmeli.
- 23- Uluslararası projeleri teşvik etmek ve desteklemek.

9- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım süreçleri hakkında bilgi eksikliği.

#### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Bu konular üzerinde araştırmanın arttırılması.
- 2- Eğitim çalışması.
- 3- Eğitim sayısının arttırılması.
- 4- Üniversitemiz tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri ile bilgilendirmenin artırılması.
- 5- Proje tabanlı çalışmaların gerekliliği için proje eğitimi verilmesi.
- 6- Eğitimler verilmeli.
- 7- Eğitim düzenlenebilir.
- 8- Sürece ilişkin bilgi verici güncel eğitim verilmeli.
- 9- İlgili alanlarda seminerler düzenlenmeli, hizmet içi eğitimler verilmeli.
- 10- Özel sektörden konu hakkında pratik bilgi konusunda destek alınmalı.
- 11- Konuyla ilgili eğitimlerin verilmesi.
- 12- Yeni alanlar yapılmalı.
- 13- Bu konularda eğitim verilebilir.
- 14- Uzman destek alımı sağlanmalı.
- 15- Üniversite içi bilgi paylaşımı yapılarak yaygınlaştırılması.

10-Fiziki mekânların kapasite yetersizliği.

#### Riske İlişkin Öneri ver Önlemler

- 1- Cazip ve teşvik mekanizmalarının etkinleştirilmesi.

- 2- Geleceğe yönelik planda fiziki mekana yatırım yapılması.
- 3- Bölgenin ileri gelenlerinden destek toplanmalı.
- 4- STK'larla işbirliğinin arttırılması.
- 5- Etkin verimli planlama yapılmalı.
- 6- Sınıf alt yapılarının iyi planlanması sağlanmalıdır.
- 7- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ile Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlıklarının çalışmalarını artırması.
- 8- Üniversite kuruluş yerinin genişlemeye elverişli olmaması nedeniyle yeni yerlerin ayarlanması.
- 9- Kontenjan artışına izin verilmemeli.
- 10- Öğrencilere yeterli eğitimin verilebilmesi için fiziki mekanlar yeterli seviyede olmalıdır.
- 11- Etkin kullanım için çözüm yolları araştırılmalı.
- 12- Planlamaya önem verilmeli altyapısı tamamlanmayan bölüm açılmamalı.
- 13- Zamana yayılan programların uygulanması.
- 14- Belirlenen sorunla ilgili en etkili fikir yarışması düzenlenebilir bu sayede hem paylaşım artar hem kalite
- 15- Her bir fakültenin kendi binasının olması ve sınıf sayısının artırılması.
- 16- Tüm fakülte ve her iki kampüs tüm detaylarıyla iyileştirilmeli.
- 17- Bina ve oda sayısı artırılmalı.
- 18- En verimli şekilde paylaşılmalı.
- 19- Şehirdeki kuruluşlardan sponsorluk istenmeli, açık hava etkinlikleri artırılmalı.
- 20- Farklı binalardaki dersliklerden yararlanılmalı.
- 21- Eksik olan birimlerin derslik ya da laboratuvar uygulaması üniversite içinde diğer birimlerden mekan paylaşımı.
- 22- Mekanlara göre program yapmak.
- 23- Fakülteler arası dağılımda öğrenci sayısı dikkate alınmalı. (sınıf, atölye kullanımında)
- 24- Bütçeye bağlı olarak ihtiyaç yönünde fiziki mekanların artırılması ve bu yönde çalışmaların yapılması
- 25- Derslik sayısı artırılmalı.
- 26- Öğrenci kontenjanları düşürülmeli.
- 27- İnternet yani sanal yolların ikame ettirme verimli kullanabilme
- 28- Ödenek talep edilerek bu sorun çözülebilir.
- 29- Öğrenci sayısının doğru dağılması şekilde.
- 30- Mevcut fiziki mekanların yeni düzenleme ile atıl olan kısımların kullanıma katılması olabilir.
- 31- Bina ve oda sayılarının artırılmalı.
- 32- Yeni derslik laboratuvar çalışma alanları inşa etmek.

11- Enerji verimliliği hakkında insan kaynakları farkındalığının düşük olması.

- 1- Eğitimlerin arttırılarak farkındalığın arttırılması.
- 2- Hem öğrenci hem akademik hem de idari personele yönelik hizmet içi eğitimlerinin arttırılması.
- 3- İlgi arttırıcı çalışmalar.
- 4- Farkındalığın arttırılması adına çalışmalar yapılması.
- 5- Farkındalık arttırıcı ilanlar.
- 6- Yeni durumlara gelişmelere karşı farkındalığın arttırılması gerekir.
- 7- Tasarruf Tedbirleri kapsamında akademik, idari personel ve öğrencilerin bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi.
- 8- Farkındalığı arttırıcı afişlerin kullanılması ve denetimlerin oluşturulması.
- 9- Güneş enerjisi, rüzgar enerjisinin kullanılmasının örnek olması.
- 10- Farkındalığın arttırılması için periyodik eğitimler verilmeli.
- 11- Akıllı otomasyon sistemlerinin kullanılması.
- 12- Enerji tasarrufunu teşvik etmek.
- 13- Akademik, idari personel ve öğrencileri yönelik seminer, kurs, çalıştay vb. yapılmalı.
- 14- Öğrencilere ve personele birimler tarafından eğitimler düzenlenmelidir.
- 15- Eğitimlerle farkındalığın yükseltilmesi.
- 16- Enerji verimliliği ile ilgili insan kaynağı yetersizliği.
- 17- Bu konularda etkinlik kongre çalıştay düzenlenebilir.

12- İhtisaslaşma alanında çalışan öğretim elemanlarının sayısal yetersizliği.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Cazip ve teşvik mekanizmaları etkinleştirilmesi.
- 2- İhtisaslaşma alanının kapsamının geliştirilmesi. ( Sosyal bilimlerinde dahil edilmesi)
- 3- Odak fakülte sayısının arttırılması.
- 4- Planlı kadro çalışması yapılması.
- 5- İhtisaslaşma alanı kapsamındaki bölümlerin dışındakiler arasında işbirliği.
- 6- İhtisaslaşmaya yönelik akademik yayınları olanlara kadro önceliği.
- 7- Teşvik çalışması.
- 8- Personel sayısının arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması.
- 9- Kadro talebi yapılmalıdır.
- 10- Öğretim elemanı sayısı planlaması.
- 11- Bölümler arttırılmalı, lisansüstüyle insan kaynağı yetiştirilmeli.
- 12- Öğretim üyesi sayısının arttırılması için teşvik edilmeli.
- 13- İlgili alanlarda ilana çıkarken ihtisaslaşma alanıyla ilgili madde eklenmeli.
- 14- İhtisaslaşma alanlarının öğretim elemanlarına anlatılması böylece uygun ihtisaslaşma alanının eklenmesi.
- 15- Öğretim elemanlarının ihtisaslaşma konusunda desteklenmesi.
- 16- Öğretim üyelerinin teşvik edilmesi bütçe arttırılması vb.

17- İhtisaslaşma alanına yönelik proje kodlarının açılması.

13- İhtisaslaşma alanında proje sayısının yetersizliği.

#### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Cazip ve teşvik mekanizmaları etkinleştirilmesi.
- 2- Teşvik edilmesi konusunda çalışmalar yapılması.
- 3- Tanıtıma önem verilmeli.
- 4- Öğretim üyelerine ödenek tahsisi.
- 5- İhtisaslaşma alanı kapsamındaki bölümlerin dışındakiler arasında işbirliği.
- 6- Teşvik çalışması.
- 7- Alanında uzman öğretim elemanlarını kadro verilebilir.
- 8- Proje çalışmalarının teşvik edilmesi.
- 9- Proje destek miktarının artırılması sadece sayısal alanlara değil sosyal alanlara da destek verilmeli.
- 10- Projeye ödül verme uygulaması yapılmalı.
- 11- Projeler teşvik edilmeli.
- 12- Şehirdeki ve bölgedeki firmalarla daha sık iletişime geçilmeli.
- 13- Yapılan projelerde ihtisaslaşma alanına uygun anahtar kelimelerin verilmesi.
- 14- Proje sayısı artırılmalı.
- 15- Kaliteli profesörlerin çoğaltılması için destek verilmesi.
- 16- Eğitimler verilmesi.

14- Konaklama kapasitesinin yetersizliği.

#### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Konuk evlerinin açılması, lojman olasılıkların arttırılması.
- 2- İmkan dahilinde üniversiteye ait tesislerin yapılması.
- 3- Bütçe harcama planında konaklamaya yer verilmeli.
- 4- Dış paydaşlarla üst yönetimin işbirliği.
- 5- Konuk evi planlaması ya da başka kurumlarla protokol antlaşması sağlanarak konaklama yetersizliğinin giderilmesi.
- 6- Sosyal tesis yapımına başlanması.
- 7- Üniversitemize ait misafirhane yapılması.
- 8- Üniversiteye ait dinlenme tesisi vb. yapılması.
- 9- Üniversiteye ait geçici konaklama, misafirhanenin yapılması.
- 10- Üniversite misafirhanesi kurulmalıdır.
- 11- Üniversitenin akademik ve idari insan kaynağının Bartın ve ilgili kamu kurumunda devami için imkanların artırılması.

- 12- 1-Misafirhaneler yapılabilir yada diğer konaklama yerleri ile anlaşma yapılabilir.
- 13- Üniversite konuk öğretmeni yapılabilir.
- 14- Bartın'da öğrencilerin ve öğretim elemanlarının konaklamasını kolaylaştırmak için yerel yönetim ile işbirliği yapılabilir.
- 15- Yetersiz lojman yerine günlük misafirhane kullanımı, kalan binaların eğitimde değerlendirilmesi.
- 16- Protokol çerçevesinde anlaşma yapılması.
- 17- Kapasiteye göre hareket edilmeli.
- 18- Konaklama firmaları ile ikili işbirlikleri güçlendirilmeli.
- 19- Üniversite misafirhanesi yapılması.
- 20- Konaklama imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle farklı kurum veya kuruluşlarla protokol yapılmasıyla bu durum giderebiliriz.
- 21- Otel, öğretmenleri ile anlaşmalar yapılabilir.
- 22- Bartın ilinin genelinin bu konuda bilgilendirilmesi.
- 23- Bütçe dahilinde kapasitenin artırılması.
- 24- Yeni yurtlar inşa etmek veya olanların genişletilmesi.
- 25- Otel, pansiyon, sosyal tesis vb. ortaklarının artırılması konusunda şehir teşvik edilmeli.

16- Program tekliflerinin reddedilmesi.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Dayanağı sağlam, şehre yönelik efektif programların teklifi.
- 2- Programı geliştirme.
- 3- Gerekçeli kararlar izah edilmeli.
- 4- Programlar gerçekçi bir ihtiyaca göre teklif edilmelidir.
- 5- Geleneksel programlar yerine çağın gereklerine göre yeni güncel programların açılması talep edilmelidir.
- 6- İnsan kaynağının geliştirilmesi.
- 7- Gerekli altyapı ve insan kaynağının tam olması.
- 8- Neden sonuç analizi yapılmalı.
- 9- Sunulan programların iyi tanıtılması.
- 10- Red taleplerinin değerlendirilmesi ve gelen yazılara göre eksikliklerin giderilmesi.
- 11- Açılacak program ihtiyacının ve sahadaki uygulama ihtiyaçlarının bildirilmesi.
- 12- Revize ederek yeniden müracaat etmeli.
- 13- Bölgenin kalkınmasına yönelik programların tercih edilmesi.
- 14- Program tekliflerinin değişen koşullara göre revize edilmesi.
- 15- Bölgenin gelişimine katkı da bulunan üniversitelinin marka yüzü olan bölümlerin açılması
- 16- Buna yönelik programların açılabilmesi için sürecin dikkatlice takibi yerinde olur.
- 17- Kabul edilmesi için destek verilmesi.

18- Reddedilen programların incelenerek eksikliklerin giderilmesi.

16- İhtisaslaşma alanında faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarının olmaması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Söz konusu alanların şehre katkısı olacak ve şehirde olan kamu kuruluşlara göre belirlenmesi.
- 2- Firmalarla daha sıkı iletişim kurulması.
- 3- İhtisaslaşma alanını, faaliyet gösteren özel sektöre göre belirlenmesi.
- 4- Farkındalık toplantıları yapılmalı.
- 5- Bölgesel yerine ulusal hareket etmelidir.
- 6- Bölgesel düzeyde sektörel analiz yapılarak ihtisaslaşma alanındaki bütün firmalarla görüşülmesi.
- 7- Çevre illerle anlaşma yapılmalı.
- 8- Sivil toplum kuruluşları ve meslek odaları ile iş birliği yapılmalı.
- 9- İhtisaslaşma alanının sınırları genişletilebilir.
- 10- Özel sektörlerle protokol yapılarak ihtisaslaşma alanlarına yönelik faaliyetler yürütülmeli.
- 11- Özel sektörlerle ortak prosedür yapılmalı.

17- Kurum dışı faktörler. (ulaşım, sağlık, altyapı)

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Yerel yöneticilerle işbirliğinin artırılması.
- 2- Belediyeye talepte bulunulmalı.
- 3- Ulaşım konusunda öğrenciler 10 km mesafeyi 40 dk gibi bir sürede geliyor. Bu konuda ilgililerin çalışma yapması.
- 4- İlgili kurumlar ile protokollerin yapılması.
- 5- Üniversite içi öğrenciler için medika-sosyal kuruluşların sayısının artırılması.
- 6- Sorunsuz eğitim için ilgili kurum ve kuruluşlarla sağlıklı iletişim kurulmalı ve sorunlar zamanında ilgili kurumlara aktarılmalı.
- 7- Üniversitemizin konuya yönelik dış paydaşlarla çalışmalarının ve protokollerinin artırılması.
- 8- Özellikle ulaşım konusunda sıkıntıları gidermek için belediye ile görüşmeler yapılabilir.
- 9- Ulaşım için belediye ile ortaklaşa çalışılabilir. İlave servisler sağlanarak yolcu kapasitesi artırılabilir.
- 10- Kamu kuruluşları ile belediye işbirliğinin artırılması.
- 11- İki kampüs arası ulaşım ağı direkt bağlanmalı.
- 12- Sağlık sektörünün iyileştirilmesi, Bartın trafik yollarının tekrar düzenlenmesi.
- 13- Üniversite çalışanlarına indirimli ulaşım ve sağlık hizmeti verilmeli.
- 14- Belediye ile ulaşım için görüşülmeli.



- 15- Merkezden tramvay sistemi yapılmalı.
- 16- Yerleşkeler arası ring servislerinin artırılması ve sıklaştırılması.
- 17- Havaalanı, Eğitim Araştırma Hastanesi gibi alanlara yer verilmeli.
- 18- Öğrencilere ulaşım ve barınma konusunda destek fonları oluşturulmalı.
- 19- Belediye iç mimari olarak acil para harcamalı.
- 20- Bartın Belediyesi, İl Özel İdare, Karayolları Genel Müdürlüğü ortaklığında altyapı projeleri oluşturulmalı.
- 21- Üniversitenin belediye valilik ve bakanlıklarla sürekli iş birliği içerisinde olmalı. Raporlar hazırlayıp bu konuda olumsuzlukları gidermeye çalışılmalı.
- 22- Yerel yönetimler ile iş birliğine iletişiminin artırılması.
- 23- Konuyla ilgili kurumlarla görüşüp iyileştirme yapılmalı.
- 24- Kamu kurumları arası iş birliği artırılması.
- 25- Yerel yönetimlerle işbirliği yapılarak denetimlerin sağlanması.

18- Dış paydaşların toplantılara katılımının yetersiz oluşu.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Teşvik ve takdir mekanizmalarının devreye alınması.
- 2- Daha çok paydaşla iletişime geçilmesi.
- 3- Danışma kulunun efektif çalışması.
- 4- Konunun öneminin paydaşlara iyi anlatılması.
- 5- Zorlanmamalı.
- 6- Dış paydaşların toplantılara katılımının yeterli bilinç düzeyinde olması için ilgili paydaşlar seçilmelidir.
- 7- Yedek dış paydaş uygulaması başlatılmalıdır.
- 8- Üniversite diğer kurumlarla iş birliği toplantı ve anlaşma yapmalı.
- 9- Paydaşlara yeterince bilgilendirme yapılmalı.
- 10- Toplantı tarihinin daha fazla/sık hatırlatılması, daha az sayıda ama daha etkin paydaş listesi hazırlanması.
- 11- Dış paydaşların görüş ve önerilerinin alınması için dış paydaşların uygun olduğu zamanda toplantı planlaması yapılmalı.
- 12- Zamanlamanın iyi planlanması.
- 13- Toplantıların çalıştay, kokteyl gibi etkileşimli düzenlenmesi .
- 14- Dış paydaşların toplantılara fiziki olarak katılımı sağlanmalı.
- 15- Toplantı programları en az 1 hafta önceden paydaşlara bildirilmeli.
- 16- Dış paydaş seçiminde gönüllülüğün temin edilmesi.
- 17- Etkileşimli bir şekilde konuşulabilir.
- 18- Toplantıların uzaktan katılma da olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi.
- 19- Toplantılara katılım teşviki için ikram, içecek temini.
- 20- Dış temsilcilerle toplantıların yapılması.

19- Uluslararası düzeyde tanınırlığın düşük olması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Uluslararası proje ve yayınlara teşvik yapılması.
- 2- Uluslararası reklam ve tanıtıma önem verilmesi.
- 3- Üst yönetim ve faktörler.
- 4- Üniversite akademik personelinin uluslararası yayın sayısının artırılmasına.
- 5- yönelik çalışmaların yapılması.
- 6- Kongre katılım desteği sağlanarak teşvik edilmeli.
- 7- Kurum personelinin bile inanmadığı şeyleri varmış gibi gösterilmemesi.
- 8- Sadece akademik alanda değil yapılan sosyal, toplumsal etkinlikler de işe yarayabilir.
- 9- Daha fazla anlaşma yapılmalı, farklı ülkelere gidiş için bütçe vs. imkanlar artırılmalı.
- 10- Uluslararası işbirliklerinin yapılması yoluyla (protokoller, bölüm staj eğitimi sözleşmeleri vs.) tanınırlık artırılmalı.
- 11- Eğitim kalitesi artırılmalı.
- 12- Uluslararası sempozyumlara katılımların desteklenmesi.
- 13- Ülkede tanınırlığı olan öğretim üyelerinin misafir hoca olarak ders vermesi sağlanmalı, bu hocalar üzerinden tanınırlık çalışmaları yapılmalı.
- 14- Uluslararası çalışmaların artırılması için öğretim elemanları desteklenmeli.
- 15- İngilizce web sayfası etkinliğinin artırılması.
- 16- Uluslararası öğrencilere bu konuda bilgilendirme yapılmalı, destekleri istenmeli.
- 17- Daha fazla reklam yapılabilir.
- 18- Sosyal ağlar kullanımını artırılabilir.
- 19- Akademik personelin uluslararası indeksli dergilerle yayın teşviki.

20- Öğretim elemanlarının ders dışı faaliyetler nedeniyle iş yüklerinin fazla olması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Herkesin kendi alanıyla ilgili iş ve işlemleri koordine etmesi.
- 2- İş yüklerinin adaletli dağıtılması.
- 3- Önceliklerinin ders olmasını sağlayıcı önlem alınması.
- 4- Öğretim elemanlarının ders dışı faaliyetleri azaltılmalı.
- 5- Üst yönetimin çalışma yapması.
- 6- Gerekli planlamanın yapılması.
- 7- Kalite, komisyon vb işlerde gerekli sadeleştirme yapılması.
- 8- Alanında uzman kişilere ders görevlendirmesi yapılması.
- 9- İdari personel sayısının artırılması.
- 10- İdari görevi yoğun olan öğretim elemanlarına daha az ders verilip dengelenebilir.

- 11- İş yükü dağılımının üniversite geneli şeffaf olarak takibinin sağlanacağı web sayfası kurulmalıdır. Kimin ne görevi varsa takip edilmelidir.
- 12- Öğretim elemanı sayısının artırılması.
- 13- Yapılan her şeyin yazışma ve kanıtlarla istenmesi iş yükünü artırdığı için bu konuda değişiklik yapılmalı.
- 14- Daha dengeli ve adaletli iş dağılımı yapılmalı.
- 15- Akreditasyon ve kalite süreçleri için yapılması gerekenlerle bir kurul oluşturulmalı. ve kurula bu konuda tecrübeli akademisyen seçilmeli.
- 16- Önceliklerinin ders olması sağlanmalı.
- 17- İdari personel sayısı artırılmalı.
- 18- Öğretim elemanlarının iş yüklerinin tespit edilmesi, alanına uzmanlığına yönelik iş paylaşımı yapılması sağlanmalı.
- 19- Ders dışı faaliyetlerin öğretim elemanlarına dengeli paylaşılması yapılmalı.
- 20- Prosedürden ibaret olan süreçlerin azaltılması gerekmektedir.
- 21- Bölüm sekreterliğinin tek bir bölüm ile ilgilenerek bir sorumluluk alması gerekmektedir.
- 22- Personel sayısı arttırılmalıdır.
- 23- İş yükünün eşitlik gözetilerek dağıtılması.

21- Kalite süreçlerinin içerdiği iş yükü nedeniyle paydaşlar tarafından dirençle karşılanması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- İş yükü azaltılması, paydaş sayısının arttırılması.
- 2- Kalite süreçlerinin katkısının daha iyi anlatılması ve adaletli iş dağılımı yapılması.
- 3- Doğru paylaşım yapılması.
- 4- İyileştirme çalışmalarının personelde içselleştirilmesi.
- 5- Konunun önemi ile ilgili çalışma yapılması.
- 6- Kalite işlerinde gerekli sadeleştirme yapılmalı.
- 7- Kalite anlayışının objektif bir tanımı yapılarak merkezden sapmadan planlama yapılmalıdır.
- 8- Kalite süreçleri kolay ve faydasına inanılan süreçler olmalı. Bürokratik işlemler azaltılmalı.
- 9- Kişisel çıkarların hırsına tüm kurumu etkileyen yönetim anlayışından vazgeçilmeli.
- 10- Kalite süreçlerinin gerekliliği konusunda bilgilendirme yapıp sürecin de yoğunluğu azaltılarak daha kolaylaştırılabilir.
- 11- Daha sistematik, kağıt kalem dışı hale getirilmeli, daha az form ve bu konuyla ilişkili personelin arttırılması .
- 12- Kalite süreçleri ezbere kağıt üzerinde değil, uygulamada da takip edilmeli böylece içselleştirme gerçekleştirilmeli.
- 13- Kalite süreçlerinde çalışacak personelin ihtisaslaşması ve sadece onların yapması sağlanmalı.

- 14- Daha az sayıda paydaş daha etkin çalışma teşvik edici uygulamalar yapılmalı.
- 15- Kalite süreçlerinin tüm birimlere tanıtılması sağlanmalı.
- 16- İş yükü dağılımının dengeli yapılması.
- 17- Ciddi iş yükü oluşturduğu için paydaşlara konu en ikna edici şekilde açıklanmalıdır.
- 18- Birimlerde kalite süreçleriyle ilgilenen personele başka işlemler verilmemeli.
- 19- Kalite süreci için istenen kimim tekrar bilginin havuzlardan çekilmesi sağlanabilir.
- 20- Kalite ile ilgili eğitimlerin en alttan en üstte yapılması.

22- Paydaşların karar alma süreçlerine katılımının düşük olması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- İş yükü azaltılması, paydaş sayısının arttırılması.
- 2- Sadece anketlerde değil bireysel görüşlerinde alınması.
- 3- Doğru paylaşım yapılması.
- 4- Gerekli bilgilendirme çalışmalarının yapılması.
- 5- Zorlanmamalı.
- 6- İç ve dış paydaşların stratejik plan performans, iç kontrol vb. çalışmaların üniversite imajı açısından katılımının artırılması.
- 7- Katılım teşvik edilmeli, toplantılar iş yoğunluğuna göre ayarlanmalı.
- 8- İş sağlığı konusunda disiplin sağlanmalı.
- 9- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlere yer verilmeli ve laboratuvar olan bölümlerin ders içeriğinde yer almalı.
- 10- Labs. ve uygulamaya yönelik kullanılacak malzemeler öğrencilere tanıtılmalı.
- 11- Uygulamada karşılaşılabilecek riskler anlatılmalı.
- 12- Önleyici fiziksel ekipmanlar çoğaltılmalı.
- 13- Karar almalarında kurumun paydaşların düşüncelerine başvurulmalı.
- 14- Paydaşların geldiği kurullar oluşturmak.

23- Laboratuvar ve uygulama alanlarında akademik personel ve öğrencilerin kaza ve yaralanmalara maruz kalması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- İSG uzmanları eşliğinde bu tür olaylara çözüm bulmaları.
- 2- Alınacak önlem ve destekler konusunda kurum içi işbirliği yapılması.
- 3- Daha dikkatli olunması için bilgilendirme, rehberlik, anlatıcı çalışmalar yapılmalı.
- 4- Cihaz kullanımı konusunda gerekli eğitim verilmeli.
- 5- Laboratuvar ortamlarında gerekli güvenlik önlemlerinin alınması.
- 6- Uyarı ikaz işaretlerine dikkat edilmesi.
- 7- İş sağlığı ve güvenliği dersi alınmadan laboratuvar ve uygulama dersi alınmamalıdır. Bu kapsamda İSG şartlı ders olmalıdır.

- 8- İş sağlığı ve güvenliği için yeterli tedbirlerin alınıp alınmadığının belli periyotlarla kontrol edilmesi gerekir.
- 9- İş sağlığı konusunda disiplin sağlanmalı.
- 10- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitilmeye yer verilmeli ve laboratuvar olan bölümlerin ders içeriğinde yer almalı.
- 11- Lab. ve uygulamaya yönelik kullanılacak malzemeler öğrencilere tanıtılmalı.
- 12- Uygulamada karşılaşılabilecek riskler anlatılmalı.
- 13- Önleyici fiziksel ekipmanlar çoğaltılmalı.
- 14- İş güvenliği eğitimi verilmeli.
- 15- Laboratuvar ile ilgili güvenlik eğitimi.

24- Bütçe harcamalarının önceliği, katılım desteklerinin akademik teşvik puanına bağlı olması nedeniyle akademik yayınların yetersizliği, ulusal ve uluslararası proje sayılarının azalması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Söz konusu uygulamanın kaldırılması.
- 2- Öğretim Üyelerinin ödüllendirilmesi.
- 3- Teşvik çalışmaları.
- 4- Yükselme, atama kriterlerinde uluslararası yapının ağırlığının düzenlenmesi.
- 5- Her akademisyene en az bir hak verilmeli ve destek sağlanmalı
- 6- Akademik teşvik puanı alınabilmesi için gerekli şartları sağlamak ancak sempozyum, konferans, projelere katılmakla mümkündür. Akademik teşvik puanı yüksek olan akademisyenler zaten şartları sağladığı için bütçeden bir ödenek alması öncelikli olmamalıdır. Öncelik doğru akademik personele verilmelidir. YÖK mevzuatı doğru değerlendirilmelidir.
- 7- Akademik teşvik dışında da hocaların teşvikten faydalanması için fırsat sağlanmalı.
- 8- Proje yazacak öğretim elemanlarına kurum dışı projeler tanıtılarak başvurular desteklenmeli.
- 9- Akademik teşvik paraları arttırılarak daha fazla araştırma ve yayın yapma teşviki, kurum bazlı teşvikler yapılabilir.

25- Öğrencilerin her türlü rehberlik ve danışma işlemlerinde öğrenci, akademik personel ve öğrenci işleri çalışanıyla koordinasyonun olmaması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Oryantasyon çalışmalarının arttırılması.
- 2- Öğrenci işlerinin koordinasyonu sağlamak amacıyla ilgili eğitim ve yazı yazmaları.
- 3- Çalışan sayısı arttırılmalı (kayıt dönemlerinde).
- 4- Personelin ve öğrencilerin bilincinin arttırılması.
- 5- Süreçlerin takip edileceği elektronik bir sistem kurulmalıdır.

- 6- Danışmanlık toplantıları yapılmalı, öğrenciler akademik personelle iletişim unsurunun nasıl olacağı konusunda bilgilendirilmeli.
- 7- Ofis saatlerinin aktif kullanılması.
- 8- Öğrencilerin ilk etapta danışma işlerini yapacak tek birim olmalı.
- 9- Öğrenci – öğretim elemanı buluşmaları yapılmalı.
- 10- Özellikle öğrenci işlerinin iş yükü sebebiyle personel sayısının arttırılması.
- 11- Koordinasyon bağlantılarının arttırılması.
- 12- Oryantasyon faaliyetlerinin zaman ve etkinliğini arttırmak.
- 13- Koordinatörlüklerin eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi.

26- İş yoğunluğu ve sistemsiz arızalar sebebiyle muafiyet /intibak, kayıt yenileme yatay geçiş ve harç muafiyet işlemlerinin zamanında yapılamaması, ders programlarının UBYS sistemine giriş işlemlerinin gecikmesi.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- UBYS sisteminde saklı ihtiyaçlara yönelik iyileştirme yapılması.
- 2- İç koordinasyonun üst yönetim eliyle sağlıklı yürütülmesi.
- 3- Gerekli kontrol çalışmalarının yapılması.
- 4- Özellikle ders kayıtları döneminde UBYS sisteminin doğru çalışması.
- 5- Muafiyet yapılacak sürenin akademik takvimde uzatılması.
- 6- Yedek enerji kaynaklarının doğru kullanılması.
- 7- Akademik takvim ve birimlerin iş takvimleri doğrultusunda işlemler zamanında yapılmalı.
- 8- Önem arz eden işlerin zamanından önce tamamlanmasının sağlanması.
- 9- Muafiyetlerin yapılması ekle sil haftasını geçmemeli.
- 10- Daha sistematik olarak belirli haftalarda yapılmalı, takvimde belirli olmalı.
- 11- UBYS girişleri için ek süre verilmeli, yatay geçiş, harç ödemeleri gibi durumlar akademik takvimde ek zamanlı yapılmalı.
- 12- Bu konuda çalışacak idari personel sayısının arttırılması sağlanabilir.
- 13- Alt yapının güçlendirilmesi.
- 14- Bilgilendirme toplantısı yapılması.
- 15- UBYS denetimlerinin düzenli yapılması.

27- Maddi olanaklar, (bütçe) yetersizliği nedeniyle eğitim öğretimle ilgili bilimsel donanım, teknik altyapı ve fiziki olanakların yetersiz kalması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Birimlerin mevcut durumlarına göre bütçe dağılımı yapılması.
- 2- Bütçeyi ihtiyaca göre planlama.
- 3- Ek bütçe talebini İç kaynakların aktif değerlendirmesi.
- 4- Ek bütçe yapılmalı.

- 5- Proje vs. yapılarak ek bütçe temin edilmeye çalışılması.
- 6- Ek kaynak talebi.
- 7- Var olan bütçenin zamanında istenerek onarımının yapılması.
- 8- Önceliklendirmeye önem verilerek kaynakların etkin kullanılması.
- 9- Bütçe dağılımının oransal olarak bu minvalde dağıtımı yapılmalı.
- 10- Tasarruf yapılan kalemlerin tasarruf kısmı buna aktarılmalı.
- 11- Ek bütçe talebinde bulunulmalı.
- 12- Dış kaynaklı projelere kaynak oluşturulmalı.
- 13- Projelendirmeler ile donanımına sarf malzeme sağlanabilir.
- 14- Bilimsel donanım ile teknik altyapı ihtiyaçları tespit edilmeli, Teknik personel sayısı artırılmalı.
- 15- Fiziki yeterliliği olan üniversiteler ile işbirliği yapılmalı.
- 16- Gerekli alanlara altyapı sağlanmalı.
- 17- Akademik etkinlikler, eğitim öğretim programları planlanmadan önce üniversitenin temel ihtiyaçları ve öncelikleri belirlenmeli.
- 18- Bütçe artırılmalı, özellikle temel ihtiyaçlar için donanımlar iyi olmalı.
- 19- Hastane kapasitesinin düşük olması nedeniyle uygulamalı dersler rotasyonla dönüyor. Özel hastanelerle üniversite arasında işbirliği yapılmalı.
- 20- Bütçenin öncelikler arasına alınması.
- 21- Ulusal ve uluslararası fon hibe sağlanması.

28- Bölgenin gelişmesine yönelik açılan uygulamalı eğitim programlarına başvuruların yetersiz olması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Eğitim programı açılmadan önce görüş alınması.
- 2- Daha fazla tanıtım yapılmalı.
- 3- Sanayi ve STK ( sivil toplum kuruluşları) ile işbirliğinin artırılması.
- 4- Teşvik çalışması.
- 5- Teşvik ve burs programlarının dengeye alınması.
- 6- Sosyal medya uygulamaları ile tanıtım faaliyetlerinin hızlanması.
- 7- Duyurular yaygınlaştırılmalı, gerekli kurum ve kuruluşlarla irtibata geçilip olanaklar artırılmalı.
- 8- Sosyal medyada bilgilendirmeler artırılabilir.
- 9- Sürekli eğitim vs. gibi birimlerin bu konularda iş birliğiyle kurs açılmalı.
- 10- Bu programların tanıtımı için oryantasyon ve dış paydaş ile görüşmeler yapılmalı.
- 11- Daha fazla tanıtım yapılmalı.
- 12- Sivil toplum kuruluşları ve meslek odaları ile görüşmeler yapılmalı.
- 13- Daha çok bölgede mevcut iş kollarına yönelik bölümler açılmalı.
- 14- Bölümlerin ve üniversitenin tanınırlığı artırılmalı.
- 15- Halk ve öğrenci konunun önemine ikna edilmeli.



- 16- Yerel yönetim, işletmeler ve sivil toplum kuruluşları iş birliği yapılarak eğitim programları genişletilebilir.
- 17- Liselere yönelik ziyaretler yapılması.
- 18- Uygun eğitim programlarının yapılması.

28- Personel arasında adaletli iş bölümü yapılmadığından daha fazla emek harcayan personelin kurumsal bağlılığının azalması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önlemler

- 1- Fazla işe ekstra motivasyon sağlayacak maddi-manevi ödül verilmesi.
- 2- Yükselme ağırlığının artırılması.
- 3- Adaletli iş paylaşımı yapılmalı.
- 4- Üst yönetimin bu konuda komisyon kurup değerlendirme yapması.
- 5- İdari amirlerin bilgilendirilmesi.
- 6- Tüm personel her işte görev almalı.
- 7- Bu konuda yapılan işlerin bir derecelendirmeleri yapıp bu derecelendirmeye göre daha adaletli bir iş paylaşımı yapılabilir.
- 8- Personel arasında eşit iş dağılımı yapılması iş yükü dağılımı yapılırken personelin yaptığı bütün işlerin eklenmesi.
- 9- Akademik iş yükü hesaplamasına komisyon vs. gibi görevlerinde eklenmesi
- 10- İş yükü takip sistemi yapılmalı.
- 11- Bu noktada tüm personele adaletli bir şekilde iş bölümü yapılabilir. Gerekirse ödüllendirme yapılabilir.
- 12- Adalet sağlanmalı, bu konuda geri dönüşler dikkate alınmalı.
- 13- Konuya yönelik ilgili personelin kuruma bağlılığı için ödüllendirmelerin yapılması.
- 14- Kuruma bağlılığına yönelik iş ve görev tanımlarının birimler arasında sistematığının sağlanması.
- 15- Birimlerin ihtiyacına göre adil personel dağılımı yapılmalı, personelin görev dağılımında adalet gözetilmeli.
- 16- İş yükü dağılımının üniversite geneli şeffaf olarak takibinin sağlanacağı web sayfası kurulmalıdır. Kimin ne görevi varsa takip edilmeli.
- 17- Aidiyet duygusunun oluşturulması.
- 18- Bununla ilgili çok şey yapılabilir.
- 19- Daha fazla emek harcayan personel adaletli bir şekilde tespit edilerek ödüllendirilmeli, atamalarda liyakat göz önünde bulundurulmalı.
- 20- Personeli motive edici belge takdimi, mail veya UBYYS üzerinden tebrik edici paylaşımlar yapılmalı.
- 21- Daha fazla emek harcayan personele ayrıcalık tanınmalı.
- 22- Dengeli ve adil bir iş bölümü yapılmalı.

- 23- 10 yıla kadar aynı birimde yer alan personelin yeri değiştirilmeli.
- 24- Sorumluluklar eşit olarak bölünmeli.
- 25- İş yüküne göre iş paylaşımının eşit dağıtılması sağlanmalı, birimler buna hassasiyet göstermeli.
- 26- Personeller ile daha sıkı bir iletişimle birim amirlerinden memnuniyeti ile ilgili fikir alınmalı.
- 27- İş takibi sistematik bir şekilde yapılmalı.
- 28- Tüm personelin ilgili konuda fikirleri dinlenmeli.
- 29- Puantaj sistemi getirilmeli.
- 30- İdari insan kaynağı sayısı arttırılmalı. Gelen personelin birimler arasında daha homojen dağıtılması. İş yapmayan geciktiren personel için yaptırımlar olmalı.
- 31- Personel dağılımı yapılırken objektif bir yaklaşım sergilenmeli tüm birimlerin iş yükü doğru tespit edilip personel dağıtımı yapılmalı.
- 32- Birimlerin iş yoğunluğuna ilişkin analizler yapılmalı
- 33- Öğrenci sayısına göre personel atanması yapılmalıdır.
- 34- Çalışan personelin destelenmesi ve adaletli iş bölümünün yapılması.
- 35- Personel atamasında liyakat, aidiyet sağlanmalı.
- 36- Personel iş yükünün eşit dağıtılması.

30- Eğitim programlarının bilimsel gelişmelerin gerisinde kalması nedeni ile eğitim programlarının tesirinin hedeflenen düzeyde olmaması.

### Riske İlişkin Öneri ve Önerileri

- 1- Yılbaşında yapılan eğitim programlarının ona göre belirlenmesi.
- 2- Gerekli güncelleme çalışmalarının yapılması.
- 3- Daha fazla akademik personele ihtiyaç duyulması.
- 4- Eğitim programlarını güncelleyerek öğrenci merkezli eğitim verilmesi.
- 5- Alanında uzman yetkili olan ve vaziyete göre programlarının azaltılması.
- 6- Eğitim programlarına değer katan bilimsel gelişmelerin müfredata dahil edilmesi.
- 7- Bilimsel yayınların değişimleri teşvik ederek kongre katılım desteklerinin artırılması.
- 8- Eğitim programları günceli takip ederek düzenlenmeli uygulanan planlardan geri dönüşler alınmalıdır.
- 9- Üniversite programlarına yönelik bir birim kurulmalı.
- 10- Mezunların sistematik takibi yapılmalı TYÇ standartları programlara ilave edilmeli.
- 11- Sürekli gelişmelerin takibi ile gerekli güncellemeler yapılmalı.
- 12- Eğitim programlarında yenilikçi faaliyetlere yönelik eğitimler verilmeli.
- 13- Eğitim programlarının güncel gelişmelere bağlı olarak yenilenme çalışmalarının yapılmasına dikkat edilmeli, Paydaş görüşlerinin öneminin farkına varılmalı.

## KISALTMALAR

**AR-GE:** Araştırma ve Geliştirme

**ARK:** Alt Birim Risk Koordinatörü

**BRK:** Birim Risk Koordinatörü

**GZFT:** Güçlü ve Zayıf Alanlar ile Fırsatlar ve Tehditler

**İKİYK:** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

**İRK:** İdare Risk Koordinatörü

**ÖRG:** Öncü Risk Göstergesi

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

**RSB:** Risk Strateji Belgesi

**SGB:** Strateji Geliştirme Birimi

Ekleri görmek için [tıklayınız.](#)

**Not:** Açılan ilgili sayfadan Risk Strateji Belgesi Ek'lerini indirebilirsiniz.

## **EKLER**

Ek 1 – Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti

Ek- 2 (Rehber Ek No-3) Risk Yönetimi Takvimi

Ek-2 (Rehber Ek No-3) Risk Yönetimi Takvimi

Ek-3 Stratejik Risk Çalıştay Adımları

Ek-4 Bireysel Risk Belirleme Formu

Ek-5 (Rehber Ek No-6) Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması

Ek-6 Bireysel Risk Değerlendirme Formu

Ek-7 (Rehber Ek No-8) Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması

Ek-8 (Rehber Ek No-9) Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması

Ek-9 Öncü Risk Göstergesi Örnekleri

Ek-10 (Rehber Ek No-11) Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması

Ek-11 Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu

Ek-12 Anlık Bildirim Formları

Ek-13 Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Belirlenmesi

Ek-14 Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Değerlendirilmesi

Ek-15 Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Riske Yönelik Alınacak Kararın Belirlenmesi

EK 16 -1. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -2. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -3. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -4. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -5. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -6. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -7. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -8. Ekip Risk Oylama Formu

Ek 16 -9. Ekip Risk Oylama Formu

EK 17- Risk Kayıt ve İlave Yöntemleri Takip Formu (Katılımcı Değerlendirmeleri)

EK 18- Risk Grafik Pastası

EK 19- Risk Seviyesi Tablosu

EK 20-Risk Evreni

EK 21- Risk Çalıştay Öneri ve Önlemler Raporu