

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL RİSK STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

2026
Giresun



**0454
310
1000** | KUZeyİN
PARLAYAN
YILDIZI

**GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ**


giresun.edu.tr

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1	AMAÇ VE KAPSAM.....	1
1.1.	Amaç.....	1
1.2.	Kapsam.....	1
1.3.	Öncelikli Risk Alanları ve Faaliyet Analizi.....	2
1.3.1.	Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri.....	2
1.3.2.	Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Bilimsel Etkinlikler.....	2
1.3.3.	Toplumsal Katkı ve Paydaş Etkinlikleri.....	2
1.3.4.	Yönetişim, Liderlik ve Kurumsal Kapasite.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

2.	RİSKLERİN BELİRLENMESİ ve RİSK YÖNETİM SÜRECİ.....	4
2.1.	Risk Evrenin Belirlenmesi.....	4
2.1.1.	İç Riskler (İdare Kontrolündeki Alanlarda Oluşabilecek Riskler).....	5
2.1.2.	Dış Riskler (İdare Kontrolü Dışındaki Alanlarda Oluşabilecek Riskler).....	5
2.2.	Kurumsal veya Birim Risk Yönetimi Döngüsü.....	6
2.2.1.	Risklerin Belirlenmesi (Tespit Aşaması).....	6
2.2.2.	Risklerin Türleri.....	7
2.2.3.	Risk Belirleme Yöntemleri.....	8
2.2.4.	Risk Tanımlama Formu (Format Standardı).....	8
2.2.5.	Risklerin Stratejik Amaç ve Hedefler Seviyesinde Ele Alınması.....	16
2.2.6.	Risk Belirleme Süreçlerinde Temel İlkeler.....	17
2.2.7.	Stratejik Hizalama ve Yapılandırma.....	18
2.2.8.	Risk, Ana Kök Neden, Alt Kök Nedenler ve Etki Kavramlarına İlişkin Bazı Örnekler.....	19
2.2.9.	Hatalı veya Eksik Risk Tanımlamaları.....	20
2.2.10.	Risk Belirlemede Kullanılacak Temel Yöntem.....	21
2.2.11.	Risk İştahının Belirlenmesi.....	22
3.	RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	25
3.1.	Risk Etki Seviyeleri.....	25
3.2.	Risk Etki Kriterleri.....	26
3.3.	Risklerin Olasılık Seviyesi.....	27
3.4.	Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması.....	28
3.5.	Risk Haritası.....	29
3.6.	Risklerin Önceliklendirilmesi.....	30
3.7.	Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG).....	31
3.8.	Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi.....	33
4.	RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI.....	40
4.1.	Risk İzleme ve Kapsamı.....	40
4.2.	Risk Raporlama Kapsamı.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

5.	ROL VE SORUMLULUKLAR.....	49
5.1.	Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	49
5.2.	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu.....	49
5.3.	İdare Risk Koordinatörü.....	50
5.4.	Birim Risk Koordinatörü.....	50
5.5.	İç Denetim Birimi.....	51
5.6.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.....	51
5.7.	Çalışanların Görev ve Sorumlulukları.....	51
6.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR...	51
6.1.	Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol ile İlişkisi.....	51
6.2.	Kurumsal Risk Yönetiminin Kalite Yönetimi ile İlişkisi.....	52
6.3.	Risk Yönetiminin İç Denetim ile İlişkisi.....	53
6.4.	Kurumsal Risk Yönetiminin Dış Denetim ile İlişkisi.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

7.	EĞİTİM TAKVİMİ VE İÇERİĞİ.....	54
8.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ.....	55

TABLO, ŞEKİL VE EKLER

Tablolar

Tablo 1: Faaliyet Alanı ve Risk İlişkisi Tablosu (Örnek)
Tablo 2: Risk Türleri Tablosu
Tablo 3: SP Amaç ve Hedef Örnekleri Tablosu
Tablo 4: 2025-2029 Stratejik Planda Yer Alan Riskler ve Türleri
Tablo 5: Risk, Ana Kök Neden, Alt Kök Nedenler ve Etki Örnekleri
Tablo 6: Hatalı/Eksik ve Doğru Risk Tanımlama Örnekleri
Tablo 7: Risk İştah Seviyeleri
Tablo 8: Risk Etki Seviyeleri
Tablo 9: Etki Kriterleri
Tablo 10: Risklerin Olasılık Seviyesi
Tablo 11: Doğal Risk Seviyeleri
Tablo 12 – Örnek Risk Haritası
Tablo 13: Öncü Risk Göstergesi Örneği
Tablo 14 – Riski Azaltmak İçin Gerçekleştirilecek Örnek İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri
Tablo 15: Giresun Üniversitesi Kurumsal risk yönetimi İzleme Tablosu
Tablo 16 : Risk İştahının Değişime Uğrayabileceği Örnek Durumlar Tablosu
Tablo 17 : Örnek Risk Raporlamaları
Tablo 18: Eğitim Takvimi

Şekiller

Şekil 1: Risk Evreni
Şekil 2: Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü
Şekil 3: Riske Yönelik Alınacak Kararlar

Ekler

Ek-1 Süreç Akış Şeması
Ek-2 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması

Rektör Sunuşu

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına dair yürütülen reform çalışmaları, kamu hizmetlerinin kalitesini artırma ve kaynakların etkin kullanımını sağlama hedefleri doğrultusunda uzun yıllara dayanan bir süreci ifade etmektedir. Bu reformların en önemli dönüm noktalarından biri, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Bu Kanun ile birlikte, uluslararası standartlara ve çağdaş yönetim ilkelerine uygun, şeffaf ve hesap verebilir bir kamu mali yönetim ve kontrol sistemi tesis edilmiştir.

Bu kapsamda, Giresun Üniversitesi olarak biz de, üst politika belgelerinde belirlenen öncelikler doğrultusunda beş yıllık stratejik planlarımızı titizlikle hazırlamakta, bu plandaki amaç ve hedeflerle uyumlu yıllık performans programları oluşturmaktayız. Üniversitemiz bütçesi, performans esaslı program bütçe sistemine göre hazırlanmakta ve iç kontrol mekanizmalarıyla uygulamalar güvence altına alınmaktadır. Bu bütüncül stratejik yönetim sistemi, dinamik ve değişken bir çevrede kurumumuzun hedeflerine sapma olmaksızın ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, bu sistemin ayrılmaz ve hayati bir bileşenini oluşturmaktadır. Zira her kamu idaresi gibi Üniversitemiz de, stratejik hedeflerine ulaşma yolunda temel faaliyet alanlarında çeşitli risklere maruz kalabilmektedir. Bu risklerin, olası etkileriyle birlikte önceden belirlenmesi, analiz edilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi, kurumumuzun kurumsal kapasitesini ve hizmet kalitesini sürekli kılmanın temel şartıdır. Bu yaklaşım, sadece olumsuz sonuçları önlemekle kalmayıp, aynı zamanda belirsizlikler içinde fırsatlar yaratma ve daha dirençli bir organizasyon yapısı inşa etme vizyonunu da yansıtmaktadır.

Bu anlayışla hazırlanan Giresun Üniversitesi Risk Strateji Belgesi, kurumumuzun kurumsal kapasiteyi geliştirme, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin kalitesini artırma, paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirme ve ihtisaslaşma alanımızdaki çalışmalara derinlik katma gibi temel stratejik amaçlarına hizmet eden risk profillerini ve bu risklere karşı geliştirilen yanıtları ortaya koymaktadır. Bu belge, karşı karşıya olduğumuz zorlukların farkında olduğumuzun ve bu zorlukları proaktif bir yaklaşımla, sistematik bir şekilde ele alma kararlılığımızın somut bir göstergesidir.

Belgenin hazırlanmasında emeği geçen Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu üyelerine, bu sürece değerli katkılar sunan tüm akademik ve idari birimlerimize en içten teşekkürlerimi sunarım. Kurumsal risk yönetiminin, üniversite kültürümüzün temel bir parçası haline gelmesi ve tüm birimlerimizin bu belgeyi etkin bir rehber olarak kullanması dileğiyle, bu çalışmanın Giresun Üniversitesi'nin geleceğine ışık tutacağına olan inancım tamdır. Giresun-2026

Prof. Dr. Yılmaz CAN

Rektör

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AMAÇ VE KAPSAM

1.1. Amaç

Bu belgenin temel amacı, Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek her türlü engeli (risk) ve fırsatı sistematik bir şekilde yönetmektir. Bu doğrultuda rehberimiz;

- **Stratejik Entegrasyon:** Risk yönetiminin, Üniversitemizin tüm karar alma süreçlerine ve günlük faaliyetlerine doğal bir parça olarak eklenmesini sağlamayı,
- **Tehdit ve Fırsat Analizi:** Hedeflerimizi sektöre uğratabilecek tehditleri önceden belirlemeyi ve gelişimimize katkı sunacak fırsatları yakalamayı,
- **Önceliklendirme ve Karar:** Sınırlı kaynaklarımızı, en yüksek risk içeren alanlara odaklayarak etkin bir "Önceliklendirme Matrisi" oluşturmayı,
- **İzleme ve Hesap Verebilirlik:** Risklerin sadece kağıt üzerinde kalmamasını; düzenli raporlama ve izleme süreçleriyle kontrol altında tutulmasını,
- **Rol Dağılımı:** Harcama yetkililerinden birim personeline kadar her kademede "kimin, neyi, ne zaman" yapacağını netleştirmeyi hedefler.

1.2. Kapsam

Bu belge; Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın yayımladığı **Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi** ile **Giresun Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi**'nin birimlerimiz tarafından daha anlaşılır ve uygulanabilir olması için bir "**Uygulama Kılavuzu**" niteliğinde hazırlanmıştır.

Üniversitemizdeki tüm akademik ve idari birimleri kapsayan bu strateji belgesi, şu metodolojik ayrımı esas alır:

1. **Stratejik Riskler:** Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı'ndaki 5 Amaç ve 22 Hedefe yönelik riskler, "[Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi](#) ve [ekleri](#)" çerçevesinde ele alınır.
2. **Operasyonel Riskler:** Hem "[Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi](#) ve [ekleri](#)" çerçevesinde hem de birimlerin günlük faaliyetleri, iş süreçleri ve Performans Göstergelerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek muhtelif riskler çerçevesinde ele alınır. Bu riskler; "[Kamu İç Kontrol Rehberi](#)" ve "[Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği](#)" esaslarına göre kontrol altına alınır ve yönetilir.

3. Belgenin Yapısı ve Dinamik Süreç

Belge, birimlerimizin risk yönetimini sıfırdan kurup sürdürebilmeleri için dört ana bölümden oluşmaktadır:

- **I. Bölüm:** Genel Amaç ve Kapsam.
- **II. Bölüm:** Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi (Uygulama Metodolojisi).
- **III. Bölüm:** Organizasyonel Yapı (Görev, Rol ve Sorumluluklar).
- **IV. Bölüm:** Eğitim ve Çalışma Takvimi (Yıllık Planlama).

Not: Bu belge sabit bir metin değil; "yaşayan" bir dökümandır. Kurumsal deneyimler ve değişen dış çevre koşulları ışığında her yıl düzenli olarak gözden geçirilecek ve güncelliği korunacaktır.

1.3. Öncelikli Risk Alanları ve Faaliyet Analizi

Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan hedeflere ulaşmak, aşağıda tanımlanan temel faaliyet alanlarındaki ürün ve hizmetlerin kesintisiz ve kaliteli sunulmasına bağlıdır. Birimlerimiz, risklerini tanımlarken bu hizmet kalemlerini esas almalıdır:

1.1.1.Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri

Bu alan, Üniversitemizin temel varlık sebebidir.

- **Hizmet Kapsamı:** Önlisans, lisans ve lisansüstü programlar, uzaktan eğitim, değişim programları (Erasmus/Farabi vb.), pedagojik formasyon ve staj uygulamaları.
- **Risk Odağı:** Bu hizmetlerin kalitesini düşürecek, akreditasyon süreçlerini aksatacak veya öğrenci memnuniyetini azaltacak her türlü teknik, idari ve akademik aksaklık bu kapsamda değerlendirilir.

1.1.2.Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Bilimsel Etkinlikler

Üniversitemizin bilimsel üretkenliğini ve itibarını temsil eder.

- **Hizmet Kapsamı:** Bilimsel yayın ve projeler, patent/faydalı model çalışmaları, Giresun Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi hizmetleri ve ulusal/uluslararası kongre ve sempozyum faaliyetleri,
- **Özel Odak: Fındık İhtisaslaşma Koordinatörlüğü Çalışma Alanı** kapsamında yürütülen tüm araştırma ve üretim hizmetleri bu alanın en öncelikli risk başlıklarındandır.

1.1.3. Toplumsal Katkı ve Paydaş Etkinlikleri

Üniversitemizin toplumla ve sanayiyle kurduğu köprüdür.

- **Hizmet Kapsamı:** Bahar şenlikleri, mezuniyet törenleri, kütüphane hizmetleri, öğrenci burs ve beslenme hizmetleri, spor turnuvaları, sosyal sorumluluk projeleri, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri.
- **Risk Odağı:** Paydaş katılımının düşüklüğü, toplumsal projelerin sürdürülebilirliği ve öğrencilere sunulan yaşam kalitesi hizmetlerindeki kesintiler.

1.1.4.Yönetişim, Liderlik ve Kurumsal Kapasite

Diğer tüm faaliyetlerin sağlıklı yürümesini sağlayan "motor" güçtür.

- **Hizmet Kapsamı:** Personel hizmetleri, mali işler ve strateji geliştirme, bilgi işlem (BT) altyapısı, yapı işleri, hukuk müşavirliği, basın-halkla ilişkiler, güvenlik ve temizlik hizmetleri.
- **Risk Odağı:** Mevzuat uyumsuzlukları, siber güvenlik tehditleri, nitelikli insan kaynakları yetersizliği, fiziksel altyapı yetersizlikleri ve kurumsal hafızanın korunmasına yönelik riskler.

Birimlerimizin risk tespiti yaparken kullanabileceği örnek pratik eşleştirme tablosu aşağıda verilmiştir. Tüm birimler bu tabloyu kendi faaliyet alanları ile senkronize ederek geliştirebilirler.

Tablo 1: Faaliyet Alanı ve Risk İlişkisi Tablosu (Örnek)

Faaliyet Alanı	Temel Risk Sorusu	İlgili Birimler
Eğitim ve Öğretim	"Eğitim kalitemizi ve öğrenci tercihlerini ne tehlikeye atar?"	Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksek okulları ve Enstitüler
Ar-Ge ve Bilimsel Etkinlik	"Proje sayımızı ve yayın kalitemizi ne kısıtlar?"	● Akademik Birimler, ● Teknoloji ve Transfer UAM, ● BAP
Toplumsal Katkı	"Paydaşlarımızla bağımızı ve sosyal etkimizi ne zayıflatır?"	● SKSDB, ● KDDB, ● Uygulama ve Araştırma Merkezleri
İhtisaslaşma (Fındık)	"Bölgesel kalkınma ve ihtisaslaşma hedefinden bizi ne uzaklaştırır?"	● Fındık İhtisaslaşma Koordinatörlüğü ● Akademik Birimler ● Uygulama ve Araştırma Merkezleri
Kurumsal Kapasite	"İdari ve mali süreçlerimizde hangi aksaklıklar hizmeti durdurur?"	● Genel Sekreterlik, ● Daire Başkanlıkları, ● Hukuk Müşavirliği

Birimler İçin Önemli Not:

Riskler belirlenirken sadece "olumsuz durumlar" değil; yukarıdaki hizmetlerin daha iyi sunulmasını sağlayacak **fırsatlar** da dikkate alınmalıdır. Örneğin; fındık ihtisaslaşması alanında yeni bir sanayi iş birliği imkanı, yönetilmesi gereken pozitif bir risk (fırsat) olarak kaydedilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. RİSKLERİN BELİRLENMESİ ve RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Giresun Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi, sadece bir kerelik bir liste hazırlama işi değil; sürekli gelişen ve kendini yenileyen bir döngüdür. Bu döngü, stratejik hedeflerimize ulaşma yolunda kurumsal güvenliğimizi sağlar.

2.1. Risk Evrenin Belirlenmesi



Şekil 1: Risk Evreni

Üniversitemizde risk yönetimi süreci, birimlerimizin karşı karşıya kalabileceği tüm olası risklerin bütünü olan "Risk Evreni"nin tanımlanmasıyla başlar. Giresun Üniversitesi, 2025-2029 Stratejik Planı hazırlık sürecinde bu evreni büyük ölçüde tanımlamış ve sağlam bir temel oluşturmuştur.

Birimlerimiz risklerini belirlerken, Stratejik Planlama sürecinde gerçekleştirilen;

- Kuruluş İçi Analiz: (İnsan kaynakları, yetkinlik, teknoloji ve mali kaynaklar),
- PESTLE Analizi: (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel dış etkenler),

- GZFT (SWOT) Analizi: (Güçlü/Zayıf Yönler ile Fırsat/Tehditler),

verilerini temel almıştır.

2.1.1. İç Riskler (İdare Kontrolündeki Alanlarda Oluşabilecek Riskler)

Bu riskler, Üniversitemizin doğrudan kendi yönetsel süreçleri, insan kaynağı ve operasyonel kapasitesiyle ilgilidir. Kurumsal yönetim hamleleriyle minimize edilebilirler.

Uyum Riskleri: Mevzuat değişikliklerine uyum sağlayamama, yönetmeliklerin yanlış yorumlanması veya iç düzenlemelerin (yönerge vb.) güncelliğini yitirmesi.

Finansal/Mali Riskler: Birimlerin bütçe planlamasını ihtiyaca uygun yapamaması, verilen bütçe ödeneklerinin etkin kullanılmaması, kaynak israfı, stratejik projelere yeterli finansman ayrılması.

Operasyonel Riskler: Günlük iş akışlarındaki aksaklıklar, personel yetersizliğinden kaynaklı oluşabilecek eksiklik ve hatalı uygulamalar, motivasyon kaybı veya eğitim-öğretim hizmetlerinin sunumundaki teknik hatalar. Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum sağlanamaması.

Stratejik Riskler (İçsel Boyut): 2025-2029 Stratejik Planı'ndaki stratejik amaç ve hedeflere, stratejik planın içselleştirilmesinde yaşanacak zafiyet, kurumsal atalet veya yanlış planlama nedeniyle ulaşamaması.

2.1.2. Dış Riskler (İdare Kontrolü Dışındaki Alanlarda Oluşabilecek Riskler)

Bu riskler, merkezi politikalar, dış çevre koşulları veya paydaş davranışlarından kaynaklanır. Tamamen yok edilemezler, ancak etkileri önleyici tedbirlerle yönetilir.

- **İtibar Riskleri:** Üniversite veya birim hakkında kamuoyunda oluşabilecek asılsız olumsuz algılar, paydaş memnuniyetinin (öğrenci, mezun, sanayi) dış etkenlerle düşmesi.
- **Teknolojik Riskler:** Küresel siber güvenlik tehditleri, yazılım maliyetlerindeki ani artışlar veya teknolojik altyapının hızla eskimesi.
- **Proje Riskleri:** Dış paydaşların (TÜBİTAK, Bakanlıklar vb.) iş birliğine ilgisizliği, bölgesel kalkınma ortaklıklarında yaşanabilecek bürokratik engeller.
- **Stratejik Riskler (Dışsal Boyut):** Tasarruf tedbirleri gibi merkezi kararların, üniversitenin büyüme ve ihtisaslaşma hedefleri üzerindeki kısıtlayıcı etkisi.

Özetle;

Birimlerimiz risklerini tanımlarken;

1. **İç Riskleri** belirlerken kendi personeli, bütçesi ve çalışma düzenine bakmalı;

2. **Dış Riskleri** belirlerken ise mezun ilişkileri, sektör paydaşları ve genel ekonomik/yasal konjonktürü dikkate almalıdır.

Süreklilik Notu:

Risk evrenimiz durağan değildir. Stratejik plan dönemi boyunca, birimlerimizden gelen geri bildirimler ve değişen şartlar doğrultusunda bu evrene yeni risklerin eklenmesi veya mevcutların güncellenmesi süreci kesintisiz olarak devam edecektir.

2.2. Kurumsal veya Birim Risk Yönetimi Döngüsü

Üniversitemizdeki risk yönetimi süreci, [Giresun Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi \(GÜYBİS\)](#) “Yeni Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi içinde yer alan “Risk Yönetimi Modülü üzerinden yönetilecektir.

Risk Yönetim süreci aşağıdaki beş temel adımdan oluşur ve her mali yıl içerisinde dönemsel olarak kendini tekrar eder:



Şekil 2: Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü

2.2.1. Risklerin Belirlenmesi (Tespit Aşaması)

Risklerin belirlenmesi, birimlerimizin stratejik plan hedefleri ile kendi günlük faaliyetleri arasındaki engelleri keşfettiği aşamadır.

Temel Sorularımız:

Birimler, risklerini belirlerken **Tablo 1’de örneği sunulan Faaliyet Alanı ve Risk İlişkisi Tablosundan** yararlanarak şu üç temel soruyu merkeze almalıdır:

- **Ne Olabilir?** (Hangi olay gerçekleşebilir?)
- **Nasıl Olabilir?** (Bu olayın tetikleyicisi nedir?)
- **Neden Olabilir?** (Kök sebep nedir?)

2.2.2.Risklerin Türleri

Risk Türleri, Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan Risk Evreni (Şekil 1) olarak belirlenen yedi ana kategoride ele alınır. Bir kısmı iç riskler bir kısmı da dış riskler olarak ortaya çıkabilecek risk türleri, aşağıda tabloda yer verilen açıklama ve örnekleri de dikkate alarak birimler tarafından belirlenir.

Tablo 2: Risk Türleri Tablosu

Risk Türleri	Açıklama	Örnek
1. Stratejik Riskler	2025-2029 Planındaki 22 hedeften sapmaya neden olan riskler.	Tercih edilebilirliğin düşmesi, akreditasyonun alınamaması.
2. Operasyonel Riskler	Günlük iş ve işlemlerin aksamasına neden olan süreç riskleri.	EBYS sistemindeki kesintiler, personel devir hızının yüksekliği.
3. Finansal Riskler	Bütçenin etkin kullanılmaması veya ödenek yetersizliği.	Proje bütçelerinin zamanında harcanamaması, ödenek tenkisleri.
4. Uyum Riskleri	Mevzuata, yönetmeliklere ve etik kurallara aykırı durumlar.	İhale süreçlerindeki usul hataları, veri güvenliği ihlalleri.
5. İtibar Riskleri	Kurumun kamuoyundaki algısını olumsuz etkileyen olaylar.	Sosyal medyada üniversite hakkında çıkan asılsız olumsuz haberler.
6. Teknolojik Riskler	Bilgi teknolojileri altyapısı, yazılım süreçleri, siber güvenlik tehditleri ve dijital dönüşüm süreçlerinden kaynaklanan risklerdir.	Öğrenci Bilgi Sistemine (OBS) yönelik siber saldırılar veya kritik kurumsal verilerin yedekleme hataları sonucu kalıcı kaybı.
7. Proje Riskleri	Üniversitenin yürüttüğü belirli projelerin (Ar-Ge, ihtisaslaşma, yatırım vb.) hedeflenen zaman, maliyet ve kalite kriterlerine uygun tamamlanamama riskidir.	Fındık İhtisaslaşma kapsamındaki Ar-Ge projelerinde takvim sapmaları yaşanması veya paydaş katılımının öngörülen düzeyin altında kalması.

2.2.3.Risk Belirleme Yöntemleri

Birimler Birim İç Kontrol ve Risk Yönetim Ekibi koordinesinde (Harcama Yetkilisi ve Koordinatörün katılımı ile) birimlerindeki riskleri belirlerken aşağıdaki yöntemlerden birini veya birkaçını kullanabilir:

- **Süreç Analizi:** Birim Faaliyet Alanlarının maddeler halinde sıralanması ve her bir işin başlangıcından bitişine kadar olan aşamaların (Örn: Öğrenci kayıt süreci) tek tek incelenmesi ve varsa hatalı noktaların veya süreci tıkayan etkenlerin tespit edilmesi, kayıt altına alınması.
- **Beyin Fırtınası:** Birim çalışanlarının bir araya gelerek "Birim Faaliyet Alanlarındaki Süreçlerimizde bizi ne zorlar?" sorusunun tartışılması.
- **SWOT Analizi:** Birimin güçlü ve zayıf yönleri ile dışarıdan gelebilecek tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi.
- **Geçmiş Veriler:** Önceki yıllarda yaşanan aksaklıkların, Sayıştay ve Birim İç Denetim raporlarının veya birim faaliyet raporlarının incelenmesi.

2.2.4. Risk Tanımlama Formu (Format Standardı)

Birimler tarafından tespit edilen her risk, GÜYBİS üzerinde bulunan Risk Yönetimi Modülünde yer alan standart forma işlenmelidir. Bir risk tanımlanırken mutlaka;

- a) İlgili **Stratejik Amaç ve Hedef** ile bağı kurulmalı,
- b) Riskin gerçekleşmesi durumunda "sonucun ne olacağı" açıkça yazılmalıdır.

GÜYBİS Modülüne Risklerin Kaydedilmesi:

Risk Belirleme Yöntemleri ile kayıt altına alınan tüm riskler; Giresun Üniversitesi GÜYBİS Risk Yönetim Modülünde yer alan “Risk Tanımlamaları” / “Yeni Kayıt Ekle” butonu altında açılan hücrelere kaydetmesi ve her risk kaydı için ayrı bir “Yeni Kayıt Ekle” butonu kullanılmalıdır.

Yeni Kayıt Ekle Penceresinden Risk Kayıt Usül ve Esasları:

- **Sıra:** Riske bir sıra numarası verilir.
- **Risk Tipi:** Riskin kurumsal mı yoksa operasyonel mi olduğu tespit edilir. Birimi ilgilendiren riskler için “Operasyonel Riskler”, idareyi ilgilendiren riskler için “Kurumsal Riskler” seçeneği seçilir.
- **Stratejik Faaliyet Dönemi:** Değerlendirmenin yapılacağı dönem (yıl) seçilir.
- **Stratejik Hedef:** 2025-2029 Stratejik Planında yer alan 5 stratejik amaçtan birisi seçilir. Kaydedilecek risk en çok hangi amacı ilgilendiriyorsa o amaç/hedef seçilir. Örneğin “
 - ✓ A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek
 - ✓ A2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmacı,

- ✓ A3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek,
- ✓ A4. Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek,
- ✓ A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak amaçlarından hangi amaçla ilgili ise o seçenek seçilir.

- **Birim/Alt Birim Hedefi:** Birim adına kaydedilecek riskin, 2025-2029 Stratejik Planında yer alan Hedeflerden hangisi ile ilişkili ise o hedef cümle söz konusu stratejik plandan kopyalanarak buraya yapıştırılır. Örneğin bir önceki menüde kaydedeceğimiz risk için Stratejik Planda yer alan 1. amaç olan “A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek” amaç seçilmişse, seçilen o amacın altında yer alan H1.1, H1.2, H1., H1.4 hedeflerinden en az birisi yazılarak kaydedilir:

Tablo 3: SP Amaç ve Hedef Örnekleri Tablosu

Stratejik Amaç	Stratejik Hedefler
A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	H1.1 Katılımcı liderlik anlayışıyla kurum kültürüne katkı sağlayacak faaliyetlerin artırılması
	H1.2 Kurumun öğrenen örgüt ve dönüşüm kapasitesinin artırılması
	H1.3 Kurumun iç ve dış kalite güvencesi mekanizmalarının geliştirilmesi
	H1.4 Kurumun uluslararasılaşma alanındaki etkinliğinin artırılması

- **Puanlama Türü:** Kaydedilen riskin hangi puan türü ile değerlendirileceği anlamına gelen “5’lik Puan” seçeneği seçilir.
- **Kaynak Türü:** Kaydedilen riskin iç risk mi yoksa dış risk mi olduğu belirlenir. Burada kaydedilen riskin birim içinden kaynaklı olarak oluşacağı düşünülüyorsa “İç Risk”, birim dışı kaynaklı olarak oluşacağı düşünülüyorsa “Dış Risk” olarak belirlenir.
- **Risk Türü:** Bu menüde, kaydedilen Riskin Türü, aşağıdaki Risk Türleri seçeneklerinden birisi seçilir.
- a. Stratejik Riskler
 - b. Operasyonel Riskler
 - c. Finansal Riskler
 - d. Uyum Riskleri

- e. İtibar Riskleri
- f. Teknolojik Riskler
- g. Proje Riskleri

- **Risk No:** Kaydedilen risklere sıralı bir Risk Numarası verilir. 001, 002, 003 gibi.
- **Risk Kodu:** Bu menüde her birim kendisini tanımlayacak şekilde biriminin adını kodlaması gerekir. Örneğin; SGDB, EĞT. FEF vb şekilde her birim kendi ismini kısaltarak kodlama yapar ve bu menüye kaydeder. Raporlama aşamasında her birimin riskleri bu kod ve numarasına göre filtrelenecektir.
- **Tespit Edilen Risk:** Birim tarafından tespit edilen risk bu menüye yazılır.
- **Sebepler:** Tespit Edilen her riskin bir sebebi olmalıdır. Bu menüye tespit edilen riskin sebepleri kısa ve öz cümle ile bu menüye yazılır. Sebepler riskin kendisi değildir. Örneğin; personel yetersizliği sebep olarak yazılabilir ama personel yetersizliği bir risk olarak yazılamaz. **Sebep:** “Personel yetersizliği sebebiyle”, **Risk;** “Ek ders formlarının zamanında Mali Hizmetler Birimine gönderilememesi” şeklinde **sebep ve risk** cümlesi yazılabilir.
- **Açıklama:** Bu bölüme tanımlanan riskle ilgili konuyu hatırlatıcı, sebep ve sonuçları bakımından riskin fırsat veya tehditlerine ait açıklama yazılır. Kısa açıklama yapılır, çünkü uzun açıklama cümleleri raporlama aşamasında ilgili sütunlarda geniş alan kaplayacaktır.
- **Birim Seçimi:** Bu menüde her birime kendi biriminin ismi açık gelecektir. Her birim kendi biriminin ismini seçerek kaydeder.
- **Kaydet:** Baştan beri bu pencerede yapılan tüm yazılanlar kaydet menüsüne tıklayarak son kaydı gerçekleştirir. Böylece ilk risk kaydı tamamlanmış olur.
- **Yeni bir risk için** “Yeni Kayıt Ekle” butonuyla yeni bir pencere açılmalıdır.

2025-2029 Stratejik Planında Yer Alan Üniversitemiz Kurumsal Riskleri Aşağıdaki Tabloda Listelenmiştir. Bu Riskler Kurumsal Riskler olup Başlangıç Riskleri olarak kabul edilmiştir. Birimlerimiz, bu risklerden istediği riski kendi birim riski olarak da alabilir ve birim risk kayıt formuna (GÜYBİS Modülüne) kaydederek takibini ayrıca yapabilir.

Aşağıda tabloda yer verilen 68 adet Kurumsal Riskten 21 tanesi “Azaltılabilir Risk” olarak belirlenmiş ve söz konusu riskleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik eylemler belirlenmiştir. Eylem belirlenen riskler koyu renkli olarak işaretlenmiş olup Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından izlenmektedir.

Tablo 4: 2025-2029 Stratejik Planda Yer Alan Riskler ve Türleri

2025-2029 DÖNEMİ STRATEJİK PLANDA TANIMLANAN RİSKLER				
S.N.	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk
1	Operasyonel Riskler	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	İç denetim sistemini yürütecek yeterli personel istihdam edilememesi
2	Operasyonel Riskler	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Personelde motivasyon eksikliğinin yaşanması
3	Finansal Riskler	Dış Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Tasarruf tedbirleri sebebiyle kurum dışından alanında uzman eğiticinin eğitim faaliyetlerinde görevlendirilememesi
4	Finansal Riskler	Dış Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Bütçeye ek yük getirmesi sebebiyle akreditasyon kuruluşlarına başvuruların yapılamaması
5	Finansal Riskler	Dış Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Yazılım geliştirme maliyetleri ve teknik sorunların yaşanması
6	Stratejilerle İlişkili Riskler	Dış Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Uluslararası iş birliklerinin yetersiz olması
7	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Yabancı öğrenci ve akademisyenlere yönelik kurum tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması
8	Operasyonel Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Öğrencilerin ilgili programlara ilgisinin az olması
9	Finansal Riskler	Dış Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Tasarruf tedbirleri sebebiyle yeterli akademik personel istihdam edilememesi
10	Operasyonel Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Dijital eğitim altyapısının yeterli olmaması, öğretim elemanlarının dijital araçlara uyum sağlamakta zorlanması
11	Finansal Riskler	Dış Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Tasarruf tedbirleri sebebiyle öğrenme kaynaklarının yeterli düzeyde temin edilememesi
12	Operasyonel Riskler	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Motivasyon eksikliği sebebiyle çalışanların karar süreçlerine etkin katılımının sağlanamaması

S.N.	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk
13	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Uluslararası iş birliklerinde koordinasyon zorluklarının yaşanması
14	Uyum Riskleri	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Çevre duyarlılığının yeterli seviyede oluşturulamaması
15	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile iş birliğinin yeterli seviyeye çıkarılamaması
16	Uyum Riskleri	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Başvuru süreçlerinin karmaşıklığı, dil bariyerleri ve proje gereksinimlerinin yeterli düzeyde anlaşılmaması
17	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Greenmetric Kriterlerinin sağlanması için gerekli altyapı eksikliklerin oluşması
18	Finansal Riskler	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Nitelikli personel ve mali kaynakların yetersiz kalması
19	Uyum Riskleri	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Katılım motivasyonunun düşük olması, yarışmaların gereksinimlerinin anlaşılmaması
20	Uyum Riskleri	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Şirket kurma süreçlerinin karmaşık olması
21	Stratejilerle İlişkili Riskler	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Uluslararası işbirliklerinin koordinasyon zorluklarının yaşanması
22	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Personelde öz değerlendirmeye yönelik yeterli duyarlılığın oluşturulamaması
23	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Proje hazırlama ve uygulama kültürünün yeterli seviyeye çıkarılamaması
24	Operasyonel Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Araştırma altyapısının iyileştirilememesi
25	Operasyonel Riskler	Dış Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Hasta sayısındaki artışa paralel olarak personel sayısının artırılmaması
26	Operasyonel Riskler	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Altyapının ve insan kaynaklarının yetersiz olması
27	Uyum Riskleri	Dış Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Teşviklerin etkili olmaması ve organizasyonel zorluklar yaşanması
28	Uyum Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Sosyal sorumluluk anlayışı ve çevre bilincinin yeterli düzeyde oluşturulamaması
29	Uyum Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Engelli bireylerin eğitim ve mekân erişilebilirliğinin yeterli düzeye ulaştırılmaması
30	Uyum Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Kaynakların tasarruflu kullanımı konusunda yeterli bilince sahip olunmaması

S.N.	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk
31	Operasyonel Riskler	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	İlgili iyileştirme süreçlerinin zaman alıcı olması
32	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Öğrencilere yeterli yönlendirmelerin yapılamaması sebebiyle ilgili programların açılmaması
33	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Düzenlenecek eğitim faaliyetlerine katılımın yetersiz olması
34	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Anketlerin yanıltıcı sonuçlar verebilmesi
35	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Mezunların aidiyet duygusunun yeterli düzeyde olmaması
36	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Mezunların iletişim bilgilerinin güncel olmaması, etkinliklere katılımın düşük olması
37	Finansal Riskler	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Tasarruf tedbirleri sebebiyle paydaşların ortak etkinliklere katkı sunamaması
38	Uyum Riskleri	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Başvuru süreçlerinin karmaşıklığı ve yasal zorlukların yaşanması
39	Uyum Riskleri	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Akademik personelin ders bilgi paketlerini zamanında güncellememesi sebebiyle program çıktıları ile kazanımların örtüşmemesi
40	Finansal Riskler	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Etkinlik düzenleme maliyetleri, katılımcı bulma zorluklarının yaşanması
41	Finansal Riskler	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Araştırma fonlarının yetersizliği, ihtisaslaşma alanında yeterli uzman istihdam edilememesi
42	İtibar ve Raporlama Riskleri	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Fındık alanıyla ilgili faaliyetlere dış paydaşların katkı sunmaması
43	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Yenilikçi ürün geliştirme zorluklarının, çalışmaları aksatması
44	Uyum Riskleri	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Öğrenci ilgisinin az olması ve kullanım alışkanlıklarının değiştirilmesi
45	Finansal Riskler	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Tasarruf tedbirleri sebebiyle paydaşların ortak etkinliklere katkı sunamaması

S.N.	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk
46	Finansal Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Tasarruf tedbirleri sebebiyle öğrenme kaynaklarının yeterli düzeyde temin edilememesi
47	Uyum Riskleri	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Proje hazırlama ve uygulama kültürünün yeterli seviyeye çıkarılamaması
48	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilememesi
49	Operasyonel Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Destek birimlerinin yeterliliği ve etkinliğinin istenen seviyede olmaması
50	Uyum Riskleri	Dış Risk	A1.Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Dil ve kültür bariyerleri, uygun partner bulma zorluklarının yaşanması
51	Stratejilerle İlişkili Riskler	Dış Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Dış paydaşlarla iş birliğinin yeterli seviyeye ulaştırılamaması sebebiyle paydaşlarla ortak faaliyetler düzenlenememesi
52	Operasyonel Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Eğitim programlarında görev alacak alanında uzman eğiticinin bulunamaması
53	Operasyonel Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Yoğun akademik takvim, yeterli kaynakların bulunmaması
54	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Paydaşlara yönelik hazırlanan memnuniyet anketlerinin cevaplanma oranlarının düşük olması
55	Operasyonel Riskler	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezinin faaliyetlerini yürütecek yeterli personel bulunamaması
56	Finansal Riskler	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Öğrenci Topluluklarının yeterli kaynaklara sahip olmaması ve organizasyonel zorluklar yaşanması
57	İtibar ve Raporlama Riskleri	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Fındık alanında proje faaliyeti verilerinin toplanmasında aksaklıklar oluşması
58	Operasyonel Riskler	İç Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Destek birimlerinin yeterliliği ve etkinliğinin istenen seviyede olmaması
59	Uyum Riskleri	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Teşviklerin etkisiz olması ve başvuru süreçlerindeki zorluklar
60	Uyum Riskleri	Dış Risk	A3.Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Başvuru süreçlerinin karmaşıklığı ve teşviklerin yetersizliği
61	Uyum Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Öğrencilerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik motivasyonunun yetersiz olması
62	Uyum Riskleri	Dış Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Dış paydaşların akademik çalışma disiplinine karşı ilgisiz kalması

S.N.	Risk Türü	Risk Kaynağı	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk
63	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	İhtisaslaşma alanında yeterli sayıda öğretim elemanı istihdam edilememesi
64	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Kurumlarla iş birliği yapma sürecinin zorluğu ve uyum problemlerinin yaşanması
65	Stratejilerle İlişkili Riskler	İç Risk	A5.İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Kurumlar arası koordinasyon eksiklikleri ve bürokratik engeller yaşanması
66	Uyum Riskleri	İç Risk	A2.Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Katılımcı ihtiyaçlarının doğru belirlenememesi, programların esnek olmaması
67	Uyum Riskleri	İç Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere yeterince ilgi göstermemesi ve düzenlenen faaliyetlere yeterli katılımın sağlanamaması
68	Finansal Riskler	Dış Risk	A4.Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	İş birliği oluşturmada zorluklar yaşanması ve finansal kaynakların kısıtlı olması
T	68	68	68	68

2.2.5. Risklerin Stratejik Amaç ve Hedefler Seviyesinde Ele Alınması

Kurumsal risk yönetimi, Giresun Üniversitesi'nin doğru stratejileri seçerek belirlenen hedeflere emin adımlarla ulaşmasını sağlayan stratejik bir yönetim aracıdır. Bu kapsamda risk yönetimi, sadece stratejik plan hazırlık aşamasında hedefleri belirlemekle sınırlı kalmayan, uygulama safhasında da devam eden dinamik bir süreçtir.

Bu süreçte dikkate alınması gereken temel esaslar şunlardır:

- **Bütünsel Yaklaşım:** Sadece amaç ve hedeflerin seçimi aşamasında öngörülen risklerin ele alınması yeterli değildir. Stratejik hedefler belirlendikten sonra, bu hedeflere hizmet eden tüm temel hizmet süreçlerinde (eğitim, Ar-Ge, toplumsal katkı vb.) ortaya çıkabilecek riskler sürekli olarak izlenmelidir.
- **Sürekli İzleme ve Yeni Risk Tespiti:** Uygulama döneminde iç ve dış çevredeki değişimler yakından takip edilerek; mevcut risklerin şiddetindeki değişimler, ortaya çıkan yeni riskler veya ilave tehditler düzenli olarak raporlanmalıdır.
- **Stratejik Revizyon Mekanizması:** Risk yönetimi sonuçları, stratejik planın başarısını doğrudan etkiler. İzleme süreçlerinde tespit edilen yüksek seviyeli risklerin hedeflere ulaşmayı imkansız kılması veya yeni fırsatların doğması durumunda, stratejik amaç ve hedeflerimiz üst yönetim tarafından gözden geçirilmeli ve mevzuat çerçevesinde gerekli revizyonlar yapılmalıdır.
- **Kaynak Dağılımı ve Önceliklendirme:** Üniversitemiz kaynaklarının öncelikli olarak tahsis edildiği 22 stratejik hedef alanı, aynı zamanda risk yönetiminin de en yoğun uygulanacağı alanlardır. Risklerin yönetilmesi, kıt kaynaklarımızın hedeflerimize ulaşma yolunda en verimli şekilde kullanılmasını garanti altına alır.

Stratejik Amaç ve Hedeflerin Yasal Düzenlemeler ve Üst Politika Belgeleri ile Uyumlu Olması

İdare stratejik amaç ve hedefleri tabi olduğu yasal düzenlemeler ile kalkınma planı başta olmak üzere üst politika belgeleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmiştir. Tanımlanan stratejik amaç ve hedefler söz konusu temel düzenlemelerle uyumludur. 2025-2029 Stratejik Planının On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Orta Vadeli Program gibi üst politika belgeleri ve yasal mevzuat ile uyumluluğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yasal uyumluluk ve üst politika belgelerine bağlı riskler göz önünde bulundurulmuştur.

Stratejik Amaç ve Hedeflerin İdarenin Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerini Yansıtması

Giresun Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı, kurumumuzun özgün misyonunu, geleceğe yönelik vizyonunu ve kurumsal kültürünü şekillendiren temel değerlerini en üst düzeyde yansıtacak şekilde inşa edilmiştir. Stratejik planda ortaya konulan stratejik amaçların ve bu amaçları somutlaştıran **21 stratejik hedefin** başarıyla hayata geçirilmesi, doğrudan bu değerlerin korunmasına ve vizyonumuza hizmet edilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, üniversitemizin bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşma misyonundan eğitim-öğretimde kalite odaklı kurumsal duruşuna kadar

tüm öncelikli alanları koruma altına almak adına, kurumsal ve operasyonel risklerin misyon ve vizyon ilke ve hedefleriyle tam bir uyum içinde, dinamik bir yaklaşımla tespit edilmesine ve yakından izlenmesine kesintisiz olarak devam edilmesi kurumsal bir zorunluluktur.

Stratejik Amaç ve Hedeflerle İlişkili İlave Risklerin Belirlenmesi

Giresun Üniversitesi, **2025-2029 Stratejik Planı'nı** hazırlarken yaptığı stratejik seçimlerle beraber doğası gereği belirli riskleri de üstlenmiş bulunmaktadır. Bu amaç ve hedeflere başarıyla ulaşılması, öncelikli olarak belirlenen risklerin etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Etkili bir risk yönetimi; risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, yanıt stratejilerinin geliştirilmesi, izlenmesi ve periyodik raporlanması ile mümkündür.

Stratejik planda halihazırda tanımlanmış **68 adet risk** bulunmakla birlikte, uygulama sürecinde yeni ve ilave risklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, üst yönetim başta olmak üzere tüm birimlerimizde yer alan **İç Kontrol ve Risk Yönetim Ekipleri**, Üniversite İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu rehberliğinde mevcut riskleri izleme ve yeni riskleri belirleme çalışmalarına kesintisiz katkı sunmalıdır.

2.2.6. Risk Belirleme Süreçlerinde Temel İlkeler

Risklerin doğru tanımlanması, doğru çözümün ilk adımıdır. Bu süreçte aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- **Açıklık ve Anlaşılabilirlik:** Tanımlanan riskler, herhangi bir yoruma yer bırakmayacak kadar net ve her kademedeki çalışan tarafından anlaşılabilir olmalıdır.
- **Tecrübe Aktarımı:** Risklerin belirlenmesinde geçmişte yaşanan kurumsal tecrübelerden ve benzer süreçlerde karşılaşılan aksaklıklardan yararlanılmalıdır.
- **Tehdit ve Fırsat Dengesi:** Riskler sadece olumsuz durumları (tehditleri) değil, aynı zamanda kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasını hızlandırıcı potansiyel durumları (fırsatları) da içerir.
 - **Örnek:** Üniversitemizin bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşma stratejisi kapsamında yürüttüğü Ar-Ge projelerinde, nitelikli araştırmacı personel istihdamında veya bütçe kaynaklarında dönemsel kısıtlar yaşanması kurumsal hedeflere ulaşılması açısından bir **tehdit** oluşturabilir. Buna karşılık, söz konusu kısıtların aşılması amacıyla bölgedeki fındık sanayisi, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası fon sağlayıcılar ile yeni iş birliklerine gidilmesi; üniversitemize ek mali kaynak, güncel teknolojik altyapı aktarımı ve kurumlar arası sinerji gibi yeni **fırsatlar** doğurabilir.
- **Risk ve Belirsizlik Ayrımı:** Riskin temelinde belirsizlik yatsa da bu iki teknik kavramın birbirine karıştırılmaması, analizlerin sıhhati açısından kritik önem taşır. Belirsizlik, kontrolümüz dışında gelişen ve ne zaman/ne şekilde değişeceği tam olarak öngörülemez durumları ifade ederken; risk, bu durumun üniversitemizin stratejik hedefleri üzerindeki ölçülebilir ve yönetilebilir olumsuz etkileridir.

- **Örnek:** Ulusal veya küresel düzeyde bilgi teknolojileri ve siber güvenlik mevzuatında ne tür köklü değişikliklerin yapılacağı ya da bilişim altyapılarına yönelik siber saldırı trendlerinin gelecekte nasıl şekilleneceği idaremiz için bir **belirsizlik** örneğidir. Buna karşılık, bu belirsizlik ortamında üniversitemiz Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS) veya veri merkezinde gerekli güvenlik güncellemelerinin/ yedeklemelerin zamanında yapılmaması nedeniyle sistemin siber saldırıya maruz kalması ve neticesinde eğitim-öğretim hizmetlerinin kesintiye uğraması kurumumuz için doğrudan yönetilmesi gereken bir **risktir**.

2.2.7. Stratejik Hizalama ve Yapılandırma

- **Hedefle İlişki:** Bir olay, idarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileme potansiyeline sahip değilse "risk" olarak tanımlanmamalıdır. Bu nedenle risk tanımlamadan önce hedefin **SMART** (Belirli, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi ve Süreli) kriterlerine uygunluğu kontrol edilmelidir.
- **Dinamik Yapı:** Riskler statik değildir. Değişen iç ve dış koşullar (ekonomik veriler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişimler) ışığında risk tanımları düzenli olarak güncellenmelidir.
- **Kök Neden, Risk ve Etki Üçlemesi:** Risk tanımlanırken bu üç kavramın birbirine karıştırılmaması yönetimin başarısı için kritiktir:
 - **Kök Neden:** Riskin altında yatan ana sebeptir. Analiz yapılırken önce ana kök neden, ardından detaylı alt kök nedenler belirlenmelidir.
 - **Risk:** Ana kök nedeni ve potansiyel etkiyi kapsayan sade bir tanımdır.
 - **Etki:** Riskin sebep olabileceği nihai sonuçtur.

2.2.8. Risk, Ana Kök Neden, Alt Kök Nedenler ve Etki Kavramlarına İlişkin Bazı Örnekler

Tablo 5: Risk, Ana Kök Neden, Alt Kök Nedenler ve Etki Örnekleri

RİSK TANIMI	ANA KÖK NEDEN	ALT KÖK NEDENLER	ETKİ
Personelin gelişimi için gerekli eğitim ihtiyaçlarının doğru ve etkin şekilde analiz edilmemesi sonucunda personelin performans ve yetkinliklerinin geliştirilememesi ve kritik operasyonlarda hataların ve/veya verimsizliklerin yaşanması	Personelin gelişimi için gerekli eğitim ihtiyaçlarının doğru ve etkin şekilde analiz edilmemesi	• İdarenin tüm birimlerinden personel eğitim ihtiyaçlarının temin edilmemesi • Yıllık eğitim planının oluşturulmaması ve onaylanmaması • Yıllık eğitim planının tüm idare içerisinde duyurulmaması	Kritik operasyonlarda hata ve verimsizliklerin oluşması
Enerji verimliliği ve çevre duyarlılığı konusunda ilgili paydaşları kapsayan bütüncül ve etkili bir yaklaşımın olmaması sonucunda hava kirliliğinin artması	Enerji verimliliği ve çevre duyarlılığı konusundaki farkındalığın yetersiz olması	• Kontrolsüz sanayileşme • Sürekli artan enerji talebi • Yükselişe geçen şehirleşme • Azalan ormanlık alanlar • Yoğun hayvancılık faaliyetleri • Kontrol edilmeyen sera gazı salımı	Hava kirliliğinin artması
Veri güvenliğine yönelik gerekli önlemlerin alınmaması sonucunda verilerin amacı dışında kullanılması ve idare itibarının zedelenmesi	Veri güvenliğine yönelik gerekli önlemlerin alınmaması	• Bilgi ve belgelerin korunması ile ilgili idare politika ve prosedürlerinin bulunmaması • İdare içerisinde kritik bilgilerin yönetilmesinden, işlenmesinden ve imhasından sorumlu kişilerin atanmamış olması • Kritik bilgilerin sınıflandırılmaması ve ilgili bilgilere erişim yetkilerinin belirlenmemesi • Kritik verileri içeren medyaların (usb, cd vb.) şifreli olmaması, bilgi paylaşım araçlarının güvenliğinin yeterince sağlanmaması	Varlıkların gizliliğine, bütünlüğüne ve kullanılabilirliğine ilişkin güvenlik açıklarının ortaya çıkması Kritik verilerin istenmeyen kişilerce ele geçirilmesi İdare itibarının zedelenmesi

2.2.9. Hatalı veya Eksik Risk Tanımlamaları

Hatalı/eksik ve doğru risk tanımlamalarına ilişkin aşağıda bazı örneklere yer verilmektedir.

Tablo 6: Hatalı/Eksik ve Doğru Risk Tanımlama Örnekleri

Stratejik Hedef	Hatalı/Eksik Risk Tanımlaması	Doğru Risk Tanımlaması
Engelli vatandaşların kamu hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması	Personel yetersizliği	Engelli vatandaşların kamu hizmetlerine erişiminde aktif rol alacak personel sayısının yetersizliği nedeniyle engelli vatandaşa sunulan hizmetin aksamaması veya kalitesinin düşmesi
Etkin sağlık hizmeti sunulması adına ulusal ve uluslararası akreditasyonunu sağlamış, hasta memnuniyetini öne çıkaran üçüncü basamak üst düzey merkezler kurulması ve mevcut merkezlerin niteliğinin geliştirilmesi	1. İş gücü kaynağının yetersizliği 2. Laboratuvar, klinik ve poliklinik hizmetlerinin sürdürülmesinde yetersiz kalma olasılığı	1. İş gücü kaynaklarının nicelik ve nitelik açısından yeterli olmaması sonucu hastalara zamanında hizmet ulaştırılamaması 2. Laboratuvar, klinik ve poliklinik hizmetlerinin sürdürülmesinde yetersiz kalınması sonucu sağlık hizmetlerinin aksamaması
İdare içerisinde raporlamalarda kullanılacak olan bilgilerin doğru aktarılması için teknik iletişim ağının geliştirilmesi	Veri ve bilgilerin iletim kanallarında sorun yaşanması	Veri ve bilgilerin iletim kanallarında meydana gelebilecek teknik (-dosya transfer protokolü, e-posta vb.) veya insan kaynağı (irtibat kişisi, kırtasiyecilik vb.) temelli sorunlardan ötürü veri akışının yavaşlaması, kesintiye uğraması veya durması
İç kontrol sisteminin kamu idaresi tarafından yürütülen stratejik yönetim etkinliğini artıracak şekilde geliştirilmesi	Personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması	İç kontrol çalışmalarında görev alan personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda, gerekli olan yetkinliklerin geliştirilememesi ve sürecin istenilen kalitede gerçekleştirilememesi
Paydaşlarla iş birliği içinde sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması	İdareler arası yetki çakışması	Farklı idareler arasında oluşabilecek yetki çakışması nedeniyle halka sunulacak hizmetlerde aksamlar veya kesintiler yaşanması
Uluslararası alanda tutarlı, anlamlı ve cazip bir Türkiye markası yaratmaya yönelik tanıtım stratejilerinin geliştirilmesi	İdarenin ana faaliyet konuları ile ilgili olmayan projelerin desteklenmesi	İdarenin ana faaliyetleri ile ilgili olmayan projelerin desteklenmesi sonucunda kaynakların etkin kullanılamaması ve ana faaliyetleri ilgilendiren projelerin kaynak yetersizliği nedeniyle tamamlanamaması

2.2.10. Risk Belirlemede Kullanılacak Temel Yöntem

Üniversitede stratejik risk çalışmaları, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek kurumsal ve operasyonel risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, bu risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetinin tartışılması amacıyla üst yönetici başkanlığında, birimlerde ise birim amiri başkanlığında gerçekleştirilebilir. Bu çalışmalar, hedeflerle ilişkili görev ve sorumluluğu bulunan birim ve alt birim yöneticilerinin katılımıyla ve birim risk yönetim üyeleriyle gerçekleştirilir.

2025-2029 stratejik planlama aşamasında gerçekleştirilen analiz sonuçlarından (PESTLE, GZFT, vb.) faydalanılmıştır. İdarenin GZFT analizi sırasında belirlenen zayıf yönleri, çoğu zaman risklerin kök nedenlerine işaret edebilmektedir. Örneğin, bir idarenin stratejik planında “Sektör-Üniversite iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması,” zayıf yön olarak tanımlanmaktadır. İlgili zayıf yön, bu idare için iş güvenliği risklerinin doğabileceğine işaret etmiş ve “Kurumlarla iş birliği yapma sürecinin zorluğu ve uyum problemleri” şeklinde bir risk belirlemiştir.

Tehdit yönünden değerlendirildiğinde ise hedefe ilişkin riskler belirlenirken yine GZFT sonuçlarından faydalanılabilir.

Üniversitenin 2025-2029 stratejik planında;

- **Tehdit:** Bölgesel kalkınmaya yönelik proje desteklerinin sınırlı olması
- A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Niteliğini Artırmak
- H5.2 Fındık üretiminde tarımsal teknoloji kullanımı için Ar-Ge çalışmalarının artırılması olarak tanımlanmaktadır.

GZFT analizi sırasında tanımlanan “**Bölgesel kalkınmaya yönelik proje desteklerinin sınırlı olması**” tehdidinden yola çıkılarak risk tanımlaması yapılmıştır. Bu kapsamda; “Araştırma fonlarının yetersizliği, ihtisaslaşma alanında yeterli uzman istihdam edilememesi” riski tanımlanmış ve “Akademik personelin disiplinler arası proje yapma becerisini geliştirmeye yönelik faaliyetler yapılacaktır.” ve “Yurtdışı proje fonlarına başvurular için uluslararası iş birlikleri kurulacak ve yurt dışı proje fonları hakkında bilgi ve destek sağlanacaktır.” şeklinde kontrol faaliyeti öngörülmüştür.

İdare veya Birimler risk belirleme çalışmalarını çalıştay formatında ya da farklı toplantı formatlarında yapabilirler.

Risk belirleme çalışmaları yapılırken beyin fırtınası yönteminin kullanılması yararlı olur. Bu yöntemle yönetici ve çalışanlar riskleri belirlemek için bir araya gelerek bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar. Böylece, idare içinde risk farkındalığının artırılmasına da katkı sağlanır.

Çalışmalarda veya Çalıştaylarda;

- Riskler hedef bazında belirlendiğinden çalıştaylar, üzerinde çalışılacak olan stratejik amaç ve hedeflerle bağlantılı tüm birim yöneticileri dâhil edilecek şekilde organize edilir. Doğrudan hedefle ilgili olmayan fakat o hedef altında tanımlanan riskin yönetilmesinde rol alacak birimlerin de çalıştaylar sırasında görüşlerinin alınması önemlidir.
- Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi adımları önce bireysel daha sonra grup çalışmaları ile gerçekleştirilir. Risklerin belirlenmesi aşamasında, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskler önce katılımcılar tarafından bireysel olarak belirlenir ve GUYBİS’de yer alan Risk Yönetim Modülüne kaydedilir.

2.2.11. 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.

“Risk iştahı idarenin hangi alanda ne kadar riski üstlenmeye istekli olduğuna karar vermesi açısından önemlidir ve stratejik planlama aşamasında amaç ve hedefler ile birlikte değerlendirilerek belirlenir.”

Risk iştahı iç ve dış çevre, yaşanan değişimler ve idarenin risk kültürü gibi çok sayıda faktörden etkilenir. Örneğin idare, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile getirilen yükümlülükler ve uyumsuzluk durumunda maruz alınabilecek yaptırımlar nedeniyle, bilgi güvenliğinin sağlanması hedefine yönelik risk iştahı seviyesini düşürebilir. Böylece söz konusu riskin gerçekleşmesi durumunda maruz kalınacak zararları azaltmak üzere gerekli önlemleri önceden hayata geçirebilir.

İdarenin birimleri ya da alt birimlerinin risk iştahları farklılık gösterebilir. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenmekle birlikte bu sınırlar içinde kalınması şartıyla birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi de mümkündür. Harcama birimlerinde stratejik hedeflerle ilişkisi kurulamayan riskler mevcut ise bunlara ilişkin risk iştahı birim düzeyinde belirlenir.

“İdarenin hedefleri bazında çalıştaylar sırasında tanımlanan risk iştah seviyeleri, idarenin ortak risk algısı çerçevesinde değerlendirilir ve her bir hedef için belirlenen risk iştah seviyeleri onaylanır.”

Yüksek risk iştahının yüksek kayıplara neden olabileceği algısı ile gereğinden düşük seviyede risk iştahı tanımlaması idarenin fırsatları değerlendirmesine engel teşkil edebilir. Risk iştah seviyesinin gereğinden yüksek tanımlanması da idarenin dayanabileceğinden fazla risk alarak stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısız olmasına ya da stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırken beklenmeyen maliyetlere katlanmasına neden olabilir.

Risk iştahı, risk yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir organizasyonun değer yaratma arayışında, kabul etmeye istekli olduğu risk türleri ve düzeyleri hakkında alacağı kararlara rehberlik eder. Risk iştahı düzeyi; idarenin risk yönetimi kapasitesindeki değişimlere paralel olarak zamanla değişebilen bir kavramdır. Ayrıca, strateji seçme ve geliştirme süreci ile risk iştahının belirlenmesi birlikte düşünülmelidir. Birçok idare strateji ve risk iştahını birbirine paralel ve bağlantılı olacak şekilde strateji belirleme sürecinde belirler. İdarenin tüm riskleri için geçerli olan tek bir risk iştahından söz edilemez.

Bazı idareler, risk iştahını niteliksel terimlerle, diğerleri niceliksel terimlerle tanımlayabilir. Risk iştahını tanımlamada seçilen yaklaşım ne olursa olsun, risk iştahı idarenin kültürünü yansıtmalıdır. Bir idare için en iyi yaklaşım, genel olarak risk değerlendirmede kullanılan analiz ile aynı/uyumlu olmalıdır (nitel veya nicel). Risk iştahının belirlenmesi, aslında riskler ve fırsatlar arasında bir denge kurulması anlamına gelir. Risk iştahının belirlenmesi sorumluluğu Harcama Yetkilileri ve İç Kontrol ve Risk Yönetim Ekibine aittir.

Risk iştahı hedef bazında tanımlanır. İdarenin bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı tanımından veya seviyesinden bahsedilemez.

Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir.

Belirli bir hedef için belirlenen risk iştahı düştükçe o hedefi gerçekleştirmek için katlanılan kaynak (işgücü, zaman, bütçe vb) maliyeti artar.

Tablo 7: Risk İştah Seviyeleri

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

3. RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar.

Stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken idarenin maruz kalabileceği her risk eşit düzeyde öneme sahip değildir. Çeşitli önem düzeylerine sahip tüm risklerin yönetilmeye çalışılması, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ilkesi ile çeliştiği ve maliyet etkin bir yaklaşım olamayacağı için, riskler önceliklendirmeye tabi tutulur ve hangi risklerin yönetileceği tespit edilir.

“Risk seviyelerinin belirlenmesi, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği göz önünde bulundurularak risklerin kendi aralarında sınıflandırılmasıdır.”

Risk değerlendirme çalışmalarında ilgili tüm tarafların katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle risklerin değerlendirilmesi aşamasında çalıştay yönteminden yararlanılır. Stratejik planın hazırlık aşamasında SGDB koordinasyonunda üst yöneticinin başkanlığında ilgili birim yöneticilerinin katılımıyla organize edilen stratejik risk toplantıları sırasında riskler değerlendirilir.

Risklerin değerlendirilmesine yönelik adımlar Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan **Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması (Ek-1)** dokümanında açıklanmaktadır.

3.1. Risk Etki Seviyeleri

Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

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

Çok yüksek etkiye sahip bir riskin olasılığı düşük olabilirken, olasılığı çok yüksek olan bir riskin etkisi düşük olabilir. Örneğin; 4. derece deprem bölgesinde yerleşik bir idare için deprem sonucu zarar görme riskinin olasılığı düşük olmakla birlikte, riskin gerçekleşmesi durumunda o idarenin faaliyetleri üzerindeki etkisi çok yüksek seviyede olabilir. Bu nedenle, **risk seviyelerinin belirlenmesinde etki ve olasılık faktörleri bir arada değerlendirilir.**

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

Tablo 8: Risk Etki Seviyeleri

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

3.2. Risk Etki Kriterleri

Giresun Üniversitesi bünyesinde yürütülen akademik ve idari faaliyetler sırasında meydana gelebilecek herhangi bir risk olayının, kurumun **2025-2029 Stratejik Planı**'nda yer alan 21 stratejik hedefe, mali kaynaklarına, hukuki sorumluluklarına ve kurumsal itibarına verebileceği zararın boyutunu ölçmek ve sınıflandırmak için kullanılan nesnel standartlardır. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi çerçevesinde belirlenen bu kriterler; bir risk gerçekleştiğinde ortaya çıkacak olumsuz sonucun ağırlığını "Çok Düşük", "Düşük", "Orta", "Yüksek" ve "Kritik" olmak üzere 5'li bir skala üzerinde puanlamamızı sağlar. Böylece harcama birimleri, örneğin maaş tahakkukunda yaşanacak bir hatanın üreteceği mali kamu zararı ile siber bir saldırı sonucu Öğrenci Bilgi Sistemi'nin (OBS) çökmesinin yaratacağı itibari ve operasyonel zararı, aynı kurumsal teraziye koyarak risklerin hangisine öncelikli olarak müdahale edilmesi gerektiğini objektif bir biçimde belirleyebilirler.

Tablo 9: Etki Kriterleri

ETKİ PUANI					
5	kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar	yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	tamamen güven kaybı	Mevzuat değişikliği	hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamuoyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlanmasında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamuoyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)	Orta derece yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba 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 derece yaptırım	İdarenin 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 derece yaptırım	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

Etki değerlendirmesinde risklerin finansal, operasyonel, itibar, uyum ve stratejik etki kriterleriyle ele alınması mümkündür. İdareler, kendi organizasyon yapılarına ve faaliyet alanlarına uygun olarak farklı etki kriterlerini de göz önünde bulundurabilirler.

3.3. Risklerin Olasılık Seviyesi

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, olasılık için “çok zayıf olasılık”, “zayıf olasılık”, “olası”, “yüksek olasılık” ve “neredeyse kesin” olmak üzere yine beşli ölçek kullanılır.

Tablo 10: Risklerin Olasılık Seviyesi

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

3.4. Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

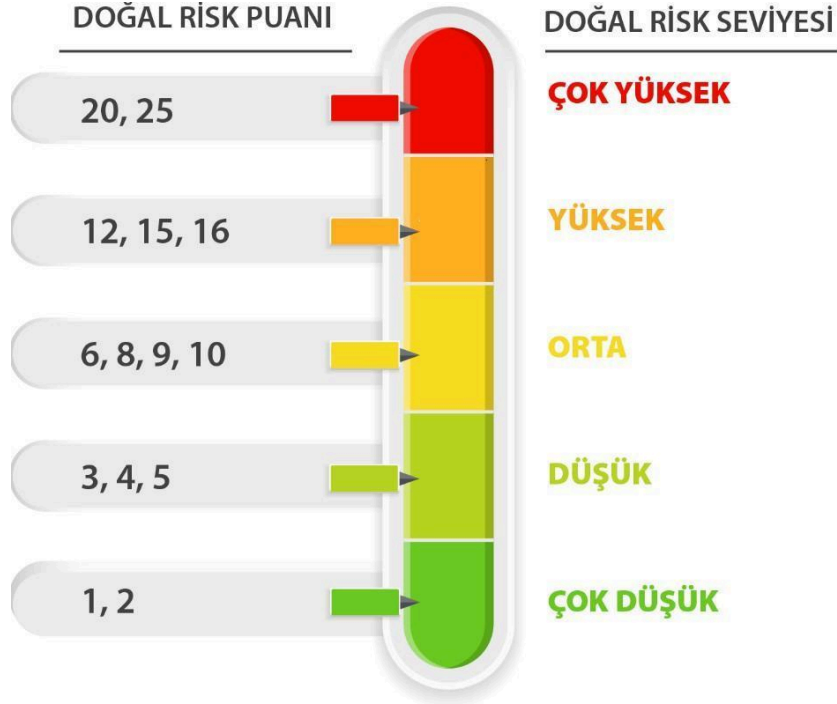
Doğal risk seviyesi, idare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

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

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık
---------------------	-----------------

Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenir. Örneğin; bir riskin olasılığı 2, etkisi 4 ise risk puanı 8 olarak hesaplanır ve doğal risk seviyesi “orta” olarak değerlendirilir. Tablo 8’de risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir:

Tablo 11: Doğal Risk Seviyeleri



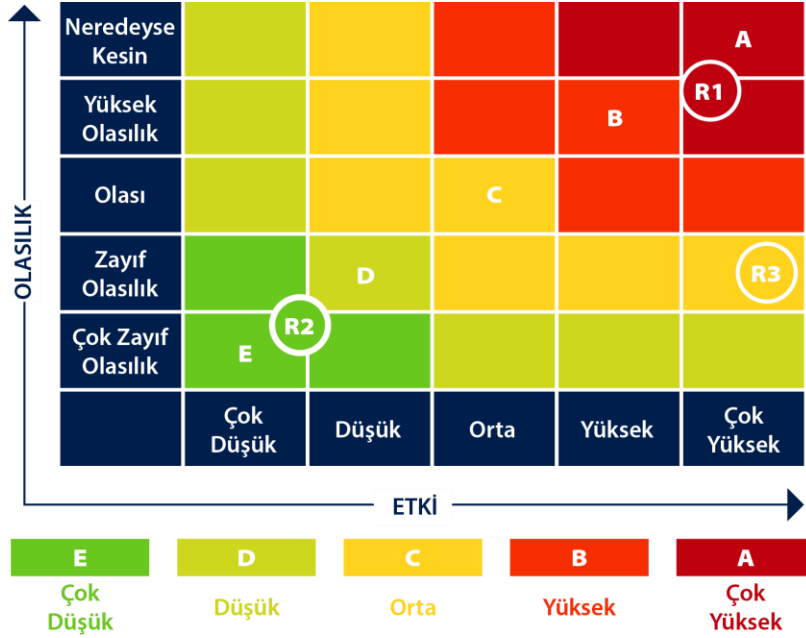
Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti dokümanında risklerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilecek örnek sorular bulunmaktadır.

3.4. Risk Haritası

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

Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği dikkate alınarak hesaplanan artık risk seviyelerinin gösteriminde kullanılan risk haritası örneği aşağıda yer almaktadır.

Tablo 12 – Örnek Risk Haritası



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

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

3.1. Risklerin Önceliklendirilmesi

Öncelikli risklerin tespiti, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasına yönelik güvencenin artırılması ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması açısından önem taşımaktadır. Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetleri göz önünde bulundurularak ulaşılan artık risk seviyeleri üzerinden riskler önceliklendirmeye tabi tutulur. Risklerin önceliklendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlara aşağıda yer verilmektedir:

- Hedef bazında belirlenen risk iştahı sınırına yaklaşan riskler öncelikli olarak ele alınmalıdır.

İdare, hedeflerinden birisi için risk iştahını orta düzeyde belirlemişse, ilgili hedef altında tanımladığı çok yüksek, yüksek ve orta seviyeli riskleri, düşük sınıfta yer alan diğer risklere göre öncelikli olarak değerlendirmelidir. Örneğin, kurumsal kapasiteyi arttırmaya yönelik hedefleri için risk iştahını orta seviyede belirleyen bir idarenin, bu hedeflere ilişkin belirlediği risklerden orta ve üstü seviyedeki risklerini öncelikli olarak değerlendirmesi, düşük ve çok düşük seviyeli risklere ise önceliklendirmede daha alt sıralarda yer vermesi gerekir.

- Tek başına yüksek veya çok yüksek kategorisine girmeyen bir risk diğer risklerle birleştiğinde idarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek bir risk haline dönüşebilir. Dolayısıyla, risklerin değerlendirilmesi aşamasında birbirleriyle olan etkileşimlerin göz önünde bulundurulması gerekir.
- İdarenin söz konusu riske karşı dayanıklılık düzeyi ile riske konu olayın/durumun gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan zararların telafisi için ihtiyaç duyulacak süre risk seviyesini etkileyecektir. Örneğin; idarenin bilgi teknolojisi altyapısının siber saldırılara karşı dayanıklılık düzeyi ile olası bir siber saldırı sonrasında bilgi teknolojileri altyapısının tekrar ayağa kaldırılması için ihtiyaç duyulan sürenin uzunluğu, idarenin siber saldırı sonucunda kamu hizmeti sunamaması riskinin büyüklüğü veya önceliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.
- İdare tarafından belirlenen risklerin önceliklendirilmesi, idarenin farklı kademelerine göre değişkenlik gösterebilir. Faaliyet düzeyinde önemli görülen bir risk, stratejik seviyede risklerle karşılaştırıldığında daha az önceliğe sahip olabilir.
- SGDB koordinasyonunda idarenin birden fazla birimini ilgilendiren risklerin yönetimi sağlanmalıdır.

İdare tarafından maruz kalınabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterir. Bu nedenle, tanımlanan, ölçülen ve önceliklendirilen riskleri etkileyebilecek değişimler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

3.1. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmelidir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, idarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar.

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

Öncü risk göstergelerine yönelik dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumlu olmalıdır.
- Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.
- Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmelidir. 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 edilmelidir. Her bir öncü risk göstergesi için raporlama periyodu tanımlanmalı, raporlama periyodu riskin önceliğine ve öncü risk göstergesinin niteliğine göre belirlenmelidir. İdare için öncelikli bir riske atanmış gösterge aylık raporlamalarla takip edilirken, daha az öncelikli bir risk göstergesi üç aylık raporlamalar ile takip edilebilir. Örneğin, bilişim sistemi kesintileriyle ilişkili bir öncü risk göstergesi aylık periyotta takip edilebilirken, çalışan memnuniyeti seviyesine ilişkin bir öncü risk göstergesi yıllık periyotta takip edilebilir.
- Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (nümerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmalıdır.
- ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilmelidir.
- Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilmeli ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmalıdır.
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılabilir. Böylece idarenin hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilebilir.

Aşağıda öncü risk göstergesi bir örnek üzerinden açıklanmaktadır:

Tablo 13: Öncü Risk Göstergesi Örneği

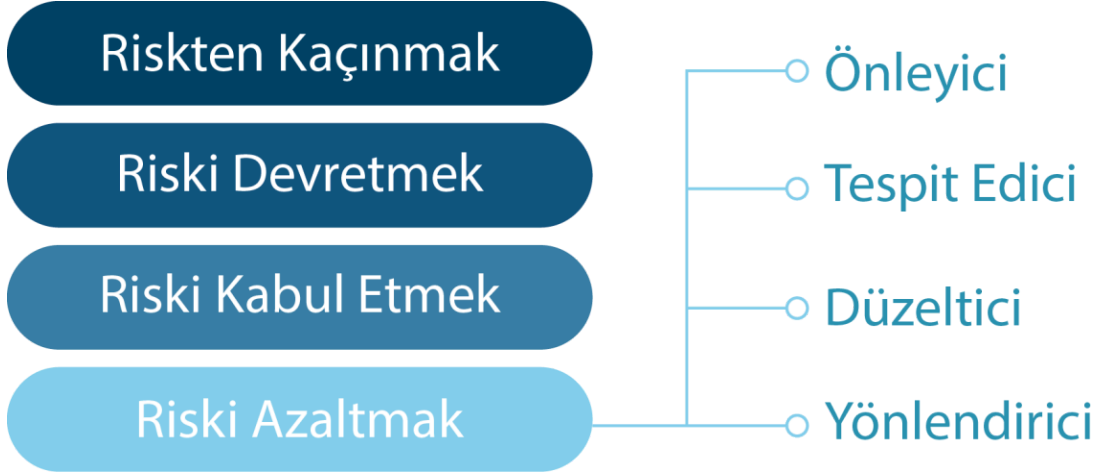
Hedef	H1.1 Katılımcı liderlik anlayışıyla kurum kültürüne katkı sağlayacak faaliyetlerin artırılması
Riskler	Motivasyon eksikliği sebebiyle “Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek” amacıyla planlanan “PUKO Döngüsü Faaliyetlerinin gerçekleşmemesi
Performans Hedefi	Katılımcı liderlik gereklerini yerine getirerek PUKO Döngüsü faaliyetlerinin artırılması
Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)	İzlemelerde tespit edilen PUKÖ Döngüsü faaliyet sayısı
ÖRG Hedefi	Yıllık PUKÖ Döngüsü Faaliyeti sayısının 20’nin altında kalması
ÖRG Raporlama Periyodu	6 Aylık
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	PUKÖ Döngüsü sisteminin tanıtılması için hizmetiçi eğitim verilmesi, PUKÖ Döngüsü hazırlama ve uygulama kılavuzu hazırlanarak birimlere iletilmesi

3.8. Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

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

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır:

Şekil 3: Riske Yönelik Alınacak Kararlar



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

Örneğin; idare çalışanlarının, bordro bilgilerine sistem üzerinden erişebilmelerini sağlayacak yeni bir teknolojik uygulamaya geçilmesi planlanabilir. Ancak yapılan değerlendirmeler sonucunda, söz konusu uygulamanın, bilgi güvenliği riski doğuracağı ve bu riski azaltmaya yönelik gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerini, kaynak yetersizliği sebebiyle gerçekleştiremeyeceği sonucuna varılmış ise idare söz konusu uygulamadan vazgeçerek riskten kaçınma yolunu tercih edebilir.

Riski Devretmek: Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir. İdarenin, ulaşım, yemek vb. faaliyetlerini, konusunda uzman olan kuruluşlara devretmeleri veya bilgi teknolojileri sistemlerinin bakım, onarım ve yenileme çalışmalarının yine bu alanlarda uzman olan firmalar aracılığıyla yürütülmesi riskin devredilmesine örnek olarak gösterilebilir.

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

Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabileceği değerlendirilen tehdit, idarenin risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir seviyede ise idare açısından ilave maliyetler anlamına gelen risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması yerine, riskin kabul edilmesi tercih edilebilir. Örneğin; idarenin kritik çalışanlara yönelik yedek personel

uygulamasının bulunmaması durumunda, ilgili çalışanlar işten ayrıldığında operasyonel aksaklıklar yaşanabilir ve bu durum kurumsal hafızanın kaybolmasına ya da zayıflamasına neden olabilir. Söz konusu riske yönelik olarak idarenin seçimi yedek personel uygulamasını başlatmak olabilir. Ancak mevcut riskin kabul edilebilir bir seviyede değerlendirilmesi ve yedek personel uygulamasıyla ek maliyetlerin oluşması sebebiyle idare, yedek personel uygulamasını başlatmak yerine herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirmemeyi ve riskleri kabul etmeyi seçebilir.

Kabul edilen riskler, söz konusu risklerin zaman içinde kabul edilebilir seviyede kaldığından emin olunması amacıyla uygun görülen periyotlarla değerlendirilmelidir.

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

Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planında belirlenen 68 riskten 47 tanesi “Kabul Edilebilir” seviyede bulunduğu kabul edilerek herhangi bir eylem planlaması yapılmamıştır. Bununla birlikte 68 riskten 21 tanesinin “Azaltılabilir” olduğu yönünde karar alınmış ve söz konusu risklerin azaltılması yönünde 21 adet eylem planlanmıştır. Stratejik Planda yer alan riskler ve bu risklere verilen cevaplar (risklerle ilgili alınan kararlar) yeni risk belirleme ve eylem tanımlama faaliyetlerine örnek olması açısından tablo halinde aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 14 – Riski Azaltmak İçin Gerçekleştirilecek Örnek İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri

2025-2029 Stratejik Plan Kurumsal Risk Eylem Planı

S.N.	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç	Tespit Edilen Risk/Sebebi	İLAVE RİSK KONTROL FAALİYETİ
			Yönlendirici Kontrol
1	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Bütçeye ek yük getirmesi sebebiyle akreditasyon kuruluşlarına başvuruların yapılamaması	• 2026 yılı bütçe tekliflerinde akreditasyon başvuruları için ödenek talebinde bulunulacaktır.
2	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Uluslararası iş birliklerinin yetersiz olması	• Uluslararası akademik kurumlar ile iş birliğinin artırılmasına yönelik Dış ilişkiler, Erasmus, Mevlana Koord. nezdinde yazışma ve sözleşmeler yapılacaktır. * Üniversitenin ana web sitesi ile belirlenecek birim web sitelerinin İngilizce yayına girmesi sağlanacaktır.
3	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Motivasyon eksikliği sebebiyle çalışanların karar süreçlerine etkin katılımının sağlanamaması	• Rektör-Akademisyen, Rektör-İdari Personel buluşması amacıyla etkinlikler düzenlenecektir.
4	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Çevre duyarlılığının yeterli seviyede oluşturulamaması	• Sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında farkındalık etkinlikleri (Broşür/Eğitim) düzenlenecektir. * Oryantasyon eğitimlerinde çevre bilincinin artırılmasına yönelik çalışma yapılacaktır.
5	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Greenmetric Kriterlerinin sağlanması için gerekli altyapı eksikliklerin oluşması	• Green Metric Web sayfasında yer alan kriterlerin tespit edilerek Güre Kampüsünde yer alan birimlere bilgilendirme broşürü gönderilerek farkındalığın artırılması sağlanacaktır.
6	A1. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Personelde öz değerlendirmeye yönelik yeterli duyarlılığın oluşturulamaması	• Öz değerlendirme süreçlerinin önemi konusunda farkındalık artırıcı eğitimler ve atölyeler düzenlenecek, performans değerlendirme sistemleri ile ilişkilendirilecektir. Kendi kendini değerlendirme kültürünü destekleyecek rehber dokümanlar ve örnek uygulamalar paylaşılacaktır.
7	A2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Öğrencilere yeterli yönlendirmelerin yapılamaması sebebiyle ilgili programların açılabilmesi	• Programların görünürlüğünün tanıtım faaliyetleri ile artırılması sağlanacaktır. * Üniversitenin web sitesi ve sosyal medya hesaplarında yan dal ve çift ana dal programlarına yönelik özel sayfalar ve içerikler oluşturulacaktır. * Akademik Danışmanlık faaliyet programına çift anadal ve yan dal programlarının tanıtımına yönelik faaliyet eklenecektir.
8	A2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Düzenlenecek eğitim faaliyetlerine katılımın yetersiz olması	• Öğrencilere yönelik mentorluk programları oluşturularak mesleki ve eğitsel rehberlik sağlanacaktır. • Eğitim faaliyetleri için hedef kitle analizleri yapılacak, katılımı artırıcı tanıtım ve teşvik mekanizmaları (sertifika vb.) uygulanacaktır.

9	A2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Akademik personelin ders bilgi paketlerini zamanında güncellememesi sebebiyle program çıktıları ile kazanımların örtüşmemesi	- Ders bilgi paketlerinin nitelik ve niceliğini artırmaya yönelik farkındalık etkinlikleri düzenlenecektir. * Ders bilgi paketleri güncelleme takvimi oluşturulacak ve akademik personele hatırlatmalar düzenli yapılacaktır. Güncelleme süreci kalite komisyonları tarafından izlenecek, eksiklikler raporlanacaktır. Akademik personele yönelik güncellenmenin önemi konusunda farkındalık artırıcı ve destekleyici rehber dokümanlar sunulacaktır.
10	A2. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesini Artırmak	Öğrenci ilgisinin az olması ve kullanım alışkanlıklarının değiştirilmesi	Öğrenme kaynaklarına erişim olanaklarının çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır
11	A3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Tasarruf tedbirleri sebebiyle öğrenme kaynaklarının yeterli düzeyde temin edilememesi	- Yayın yapma süreci ile ilgili eğitimlerin yaygınlaştırılması ve eğitimlerin birim bazlı yapılması sağlanacaktır. * Birim bazlı SSCI, SCI yayın yapma ile ilgili komisyonlar oluşturulup, istekli hocalar ile ortak yayın yapılması teşvik edilecektir. * Açık erişimli dijital kaynaklara (e-kitap, veritabanı, açık ders materyali) yönelim artırılacaktır.
12	A3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Proje hazırlama ve uygulama kültürünün yeterli seviyeye çıkarılamaması	Proje başvuru sayılarının artırılması için yasal iç düzenlemelerin yapılması
13	A3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilememesi	- Araştırmacılara yönelik girişimcilik ve yenilikçilik kapsamında farkındalık çalışmaları artırılacaktır. * Farklı üniversitelerdeki girişimcilik ekosistemleri incelenerek benzer örneklerin hayata geçirilmesi için çalışma yapılacaktır.
14	A3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Güçlendirmek	Destek birimlerinin yeterliliği ve etkinliğinin istenen seviyede olmaması	TÜBİTAK bazlı proje tanıtımlarının artırılması ve projelerden temin edilecek destekler ile ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyetler geliştirilecektir.
15	A4. Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Dış paydaşlarla iş birliğinin yeterli seviyeye ulaştırılamaması sebebiyle paydaşlarla ortak faaliyetler düzenlenememesi	Dış paydaş haritalama çalışması yapılarak stratejik iş birliği potansiyeli olan kurumlar belirlenecektir. Paydaş katılımı için sektör buluşmaları, yerel yönetim ziyaretleri ve danışma kurulu toplantıları düzenlenecek, ortak etkinlik ve proje çağrıları planlı hâle getirilecektir.
16	A4. Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Paydaşlara yönelik hazırlanan memnuniyet anketlerinin cevaplanma oranlarının düşük olması	- Anketler sadeleştirilerek dijital ortamda erişimi kolaylaştırılacak, mobil uyumlu hâle getirilecektir. * Akademik birimler tarafından Mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetler artırılacaktır.
17	A4. Paydaşlar ile Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Güçlendirmek	Öğrenci Topluluklarının yeterli kaynaklara sahip olmaması ve organizasyonel zorluklar yaşanması	- Üniversite iç kaynaklarının yanında dış kaynak temininde bulunulacak çalışmalar yapılacaktır. * Topluluklar arası iş birliği ve deneyim paylaşımı teşvik edilecektir.

18	A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Fındık alanında proje faaliyeti verilerinin toplanmasında aksaklıklar oluşması	* Fındık üreticileri ile iletişim güçlendirilerek iş birliği protokolleri yapılacak, veri kalitesi ve sürekliliği için eğitimler düzenlenecektir. Veriler merkezi bir veri tabanında toplanıp düzenli olarak güncellenecektir. * Fındık alanında yürütülen dış kaynaklı proje verilerinin edinilmesi için Üniversitemiz bünyesindeki Proje Destek ve Yönetim Koordinatörlüğü ile iş birliği yapılacaktır. * Veri toplama altyapısının geliştirilmesine yönelik akademik ve idari personel sayısı artırılacaktır. * Fındık ihtisaslaşma koordinatörlüğü bünyesinde yürütülen projelerden 6 aylık dönemlerde ara rapor alınarak verilerin takibi sağlanacaktır. * Üniversite tarafından geliştirilen dijital fındık uzmanı uygulamasına veri girişleri yapılması (ürün kaydı, hasat tarihi, miktar, ilaç, gübre takvimi vb.) eklenmesi yönünde geliştirilmesi sağlanacaktır.
19	A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Dış paydaşların akademik çalışma disiplinine karşı ilgisiz kalması	* Dış paydaşların akademik çalışma disiplinine aşina olmalarını sağlamak için eğitim programları düzenlenecektir. * Dış paydaşlara yönelik akademik çalışmaların faydaları ve iş birliklerinin avantajları anlatan bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. Paydaşların ilgisini artırmak için etkinlikler ve proje teklifleri onlarla birlikte hazırlanacaktır. Geri bildirim mekanizmaları aktif tutulacaktır.
20	A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	İhtisaslaşma alanında yeterli sayıda öğretim elemanı istihdam edilememesi	* Fındık Araştırmaları Yüksek Teknoloji Enstitüsü kurularak projelerin yürütüleceği ve akademik personel ihtiyacının karşılanacağı ortam oluşturulacaktır. * İhtisaslaşma alanına yönelik bölüm ve programlar açılarak akademik personel istihdam edilecektir. * Farklı birimlerdeki/alanlardaki akademik personelin ihtisaslaşma alanında yayın yapması teşvik edilecektir. * İhtisaslaşma alanındaki yayınlara ödül verilmesi sağlanacaktır.
21	A5. İhtisaslaşma Alanındaki Çalışmaların Niceliğini ve Nitelik Artırmak	Kurumlarla iş birliği yapma sürecinin zorluğu ve uyum problemlerinin yaşanması	* Dış paydaş kurum ve kuruluşlarda görev yapan uzmanlarla ortak çalışmaya yönelik iş birlikleri kurulacaktır.

Riskin azaltılması için tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyeti kimi durumlarda birden çok sayıda riski kabul edilebilir seviyeye indirebilir. Örneğin; idarenin tedarikçi performansını değerlendirme sürecini devreye alması, hem malzemelerin zamanında ve beklenen kalitede temin edilememesi sonucunda faaliyetlerin aksaması riskini hem de idarenin itibar riskini yönetmekte kullanılabilir.

Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılabilir:

1. **Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri:** Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir. Çalışanlara eğitim verilmesi, broşür, afiş veya el kitabı hazırlanması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
2. **Önleyici risk yönetimi faaliyetleri:** İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojisi sistemlerine erişim yetkilerinin çalışanların görev tanımları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanması önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Görev tanımı bazında oluşturulacak yetkilendirme sayesinde, sisteme yetkisiz erişimlerin ve yetkisiz işlemlerin önüne geçilebilir.
3. **Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Hazırlanan raporların gözden geçirilmesi veya sistemde oluşturulan yetki tanımlamalarının periyodik olarak kontrol edilmesi tespit edici/ortaya çıkarıcı risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
4. **Düzeltilici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları veya kurtarma programları düzeltilici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

İlave risk yönetimi faaliyetleri uygulandıktan sonra artık risk, idare için kabul edilebilir bir seviyede ise ilgili risk için yeniden ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmesine gerek olmayıp, riskin izlenmesi yeterli olacaktır. İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerine rağmen hesaplanan artık risk hala kabul edilebilir seviyede değilse, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulamaya alınması gerekir.

Risklere yönelik tanımlanacak ilave risk yönetimi faaliyetleriyle risklerin etki ve olasılık seviyelerinin azaltılması, böylece risklerin gerçekleşmesi halinde maruz kalınacak zararların azaltılması mümkündür. Örneğin; bilgi sistemleri felaket kurtarma merkezi deprem bölgesinde olan bir idare, depremin gerçekleşmesi durumunda karşı karşıya kalacağı veri kaybı riskini yönetirken; bilgi sistemleri felaket kurtarma merkezini deprem bölgesinde olmayan bir şehre taşıdığı anda riskin olasılık seviyesini azaltırken, mevcut yerleşkesini depreme dayanıklı hale getirmek üzere gerekli çalışmaları yaptığı anda riskin etki seviyesini azaltmış olur.

Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde söz konusu risklerin hangi kök nedenlerden kaynaklandığının belirlenmesi önem taşımaktadır. Risklerin belirlenmesi adımı tanımlanan kök nedenler, risk yönetimi çalışmalarının sonraki aşamalarında risklere yönelik alınacak kararların doğru ve yeterli bir şekilde belirlenmesine de yardımcı olur.

4. RİSKLERİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI

4.1. Risk İzleme ve Kapsamı

Risk İzleme Seviyeleri, Süreç Sahipleri ve Amaçlar:

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak birimlerde Harcama Yetkilileri, İdarede 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.

Sürekli izleme, idarenin 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** eliyle gerçekleştirilir.

Risk izlemenin hangi kapsamda gerçekleştirileceği, hangi risklerin izlemeye alınacağı asgari olarak “*Rehberin 2.4.1 Risklerin İzlenmesi*” bölümünde yer almakla birlikte, işbu belgede idareye özgü olarak izleme kapsamı detaylı olarak tanımlanır.

İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar idare 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, idarenin öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem vermesi gerekir.

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 SGDB'ye 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 tarafından sürecin sahiplenilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimine ilişkin uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin üst yönetim tarafından gözetimi idareye üç önemli yarar sağlamaktadır:

- Risk kültürünü yaygınlaştırır.
- Olası hataların veya yanlış değerlendirmelerin zamanında düzeltilmesini sağlar.
- Kurumsal risk yönetimi konusunda yeterliliği sağlayarak güven inşa eder.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. Üst yönetici idarede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler. Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İKİYK, SGDB ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.

Bu kapsamda oluşturulan İKİYK, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen 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 idareye 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 idarenin 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.

Tablo 15 :Giresun Üniversitesi Kurumsal risk yönetimi İzleme Tablosu

Risk İzleme Seviyeleri	İzleme Görevi	Sorumluluk (Süreç Sahipleri)	İzlemenin Amacı	İzleme Sıklığı
Birinci Seviye İzleme	Sürekli İzleme	1. Akademik Birimler: (Yöneticiler (Dekan/Müdür, Dekan/Müdür Yardımcıları, Birim Risk Koordinatörü, Fakülte Sekreterleri, Bölüm Başkanları vb) ve tüm Çalışanlar 2. İdari Birimler: Genel Sekreter/Genel Sekreter Yardımcıları, Birim Risk Koordinatörleri, Daire Başkanları, Hukuk Müşaviri, Şube Müdürleri, Mali Hizmetler Uzman ve Uzman Yardımcıları, Mühendisler, Avukatlar, Kütüphaneciler, Öğretim Görevlileri, Koordinatörler, Şefler, Diyetisyenler ve tüm çalışanlar.	- 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.	Sürekli
İkinci Seviye İzleme	Yönetim izlemesi	Üst Yönetim (Rektör, Rektör Yardımcıları, Rektör Danışmanları) Üst Yönetici izleme sorumluluğunu - İRK - İKİYK, - SGDB ve - Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir.	- Risk kültürünü yaygınlaştırmak, - Olası hataların veya yanlış değerlendirmelerin zamanında düzeltilmesini sağlamak - Kurumsal risk yönetimi konusunda yeterliliği sağlayarak güven inşa etmektir.	6 Ay
Üçüncü Seviye İzleme	Bağımsız İzleme ve İnceleme	İç Denetçiler	Risk yönetimi yaklaşımının idarenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.	Rektörün yıllık onayladığı İç Denetim Programları Kapsamında

Risk İzlemenin Kapsamı:

Risklerin izlenmesi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işlerliği ve sürdürülebilirliği ile idarenin stratejileri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından önemli bir aşamadır. İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile idarenin, 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 idarenin 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 faktörlerini ele almak yararlı olabilir.

Risk İştahının Değişime Uğrayabileceği Durumlar:

Aşağıda belirtilen veya buna benzer durumlarda risk iştahı değişime uğrayabilir. Bu durum yetkililer tarafından izlenmeli ve gerekli yaklaşımlar sergilenmelidir.

Tablo 16 : Risk İştahının Değişime Uğrayabileceği Örnek Durumlar Tablosu

Risk Kategorisi	Açıklama
Değişen Yönetim ve Süreç Yapısı	İdarenin 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 idarenin 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 idarenin faaliyetlerine yansiyabilir, idarenin yükümlülüklerini artırabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. • Kamu idarelerinin öncelikli risklerinden biri haline gelen bilgi güvenliği riski buna örnek olarak verilebilir. • Tasarruf Tedbirleri de buna örnek gösterilebilir.

İdareler bu ve benzeri değişimlerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile kurum amaç ve hedefleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalı, bunun için de izleme faaliyetlerini etkin tasarlamalı ve yönetmelidir.

Kural olarak, riskin önem seviyesi arttıkça izleme sıklığının da artması gerekir. İdareler kendi organizasyon yapıları ve görev alanlarına göre yılda en az iki kez olmak üzere kendilerine özgü izleme periyotları belirleyebilirler.

Ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınmalıdır:

- **Yeni Riskler:** BRK tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak (Ek-13) 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 GUYBİS'te yeniden tanımlanır.
- **Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojiye, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilmeli, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilmeli, 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 geçirilmelidir. Değişen riskler BRK tarafından en kısa sürede olarak olarak İRK'ya bildirilmelidir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda (Ek-12) yer alan "risk güncellik durumu" alanı üzerinden "değişti" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında açıklanır.
- **Geçerliliğini Yitiren Riskler:** İdareyi 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-12) 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 Risk Strateji Belgesi (RSB)'nde belirlenecek dönemlerde takip edilmelidir. BRK tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-12) aracılığı ile İRK'ya raporlanmalıdır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine RSB'de belirlenecek dönemlerde takip edilmelidir.
- **Kabul Edilen Riskler:** Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler mutlaka İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenen periyotlarla izlenmeli ve yeniden değerlendirme

alışmaları gerçekleştirilmelidir.

- Gerçekleşen Riskler: Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin st yöneticiye bildirim yapmalıdır. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınmalı ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları BRK tarafından İRK'ya raporlanmalıdır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında yapılabileceği gibi idarenin belirleyeceği başka bir formatta da raporlanabilir.
- Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler: Takip edilecek risklerin risk seviyelerine göre izleme sıklıkları farklılık gösterebilir. Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler, izleme kapsamı içerisinde mutlaka yer almalı, söz konusu riskler için nc risk göstergeleri atanmalı ve bu göstergeler belirlenen periyotlarla takip edilmelidir.
- Orta ve Düşük Seviyeli Riskler: Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, RSB'de belirlenecek dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi suretiyle takip edilmelidir.
- Doğal Riski ok 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 belirlenecek dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilmeli, BRK'nın gerekli grdğu durumlarda nc risk göstergesi tanımlanmalı ve periyodik olarak takip edilmelidir.
- Etkisi ok Yüksek Riskler: Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler idareler tarafından mutlaka ayrıca takip edilir. RSB'de belirlenecek dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek–12) Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi suretiyle güncellenir ve raporlanır.

Risklerdeki değişikliklerin doğru olarak ve zamanında tespit edilmesi için tüm yönetici ve çalışanlar tarafından idare içindeki ve idare dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin adımlar Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış şeması (Ek–11) dokümanında açıklanmaktadır.

4.2. 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 idarenin risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, idarenin tüm kademelerine yayılmalıdır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilmelidir.
- Etkili ve hızlı bilgi akışının sağlanabilmesi için açık iletişim kanalları kurulmalıdır.
- Risk raporları içerisinde yer alan bilgiler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Raporun yapılacağı yönetim seviyesine göre risklerin önceliklendirilmesi ve gruplandırılması raporlama sürecinin verimli işletilmesini sağlayacaktır. Örneğin; üst yöneticiye yapılacak raporlamalarda kritik risklerin gruplandırılması ve risk haritaları üzerinde gösterilerek raporlanması üst yöneticinin raporları daha efektif değerlendirmesini sağlayacaktır.

Üst yöneticinin kurumsal risk yönetimine bakış açısının ve desteğinin, yöneticilerin ve çalışanların kurumsal risk yönetimine verdiği önem üzerinde büyük etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, raporlama ve izleme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için üst yönetici tarafından şeffaf bir iletişim ve raporlama yapısı kurulması gerekir.

İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir:

İç Raporlama: İç raporlama ile iç paydaşlar arasında etkin iletişim kurulması sağlanarak idare içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve idarenin risk stratejisine göre belirlenir.

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

Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. İdare ihtiyaçları doğrultusunda Risk Strateji Belgesinde belirleyeceği sayı ve sıklıkta raporlamalar yapabilir.

Raporlama mekanizmaları:

Tablo 17 : Örnek Risk Raporlamaları

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 Faaliyeti Takip Formu'nda Belirtilen Sıklıkta	Birim Yöneticileri	İKİYK
Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	3 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK

Risk raporlama çalışmalarının kapsamı ve hangi periyotta hangi risklerin raporlanacağı asgari olarak “Rehberin 2.4.2 Risklerin Raporlanması” bölümünde yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

5. ROL VE SORUMLULUKLAR

Giresun Üniversitesi Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile uyumlu olacak şekilde, rol ve sorumluluklar belirlemiştir. Kurumsal risk yönetiminin aşamaları olan risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması kapsamında tüm görev ve sorumluluklar açık bir şekilde aşağıda tanımlanmıştır.

Giresun Üniversitesi Üst Yönetimi ve süreçlerde görev alacak birim, kurul, komisyon ve tüm çalışanlara ait rol ve sorumluluklar aşağıda özetlenmiştir.

5.1. Rektörün Görev, Yetki ve Sorumlulukları:

- a) Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.
- b) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Üniversite Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- f) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve Üniversitede risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları dış denetim mekanizmalarına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde sunar.
- g) İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

5.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları:

- a) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
- b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c) Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.

- d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından Üniversite Risk Koordinatörüne bildirir.
- e) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları Üniversite Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- f) Risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirir.
- g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

5.3. İdare Risk Koordinatörü

İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörleri ile görüşmeler yapar, gerektiğinde toplantıya çağırır.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlayarak belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskler değerlendirilir.
- c) Tespit edilen ortak risk alanlarına ilişkin diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile görüşülmesi ve idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını ve taleplerini İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna iletir.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

5.4. Birim Risk Koordinatörü

Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- b) Belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları yıllık olarak gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- c) Mevcut ve yeni ortaya çıkan risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları yıllık olarak İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- d) Risk yönetimiyle ilgili birimindeki eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

5.5. İç Denetim Birimi

İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda değerlendirme yaparak üst yöneticiye gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde kolaylaştırıcılık, eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

5.6. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

- a) İdarede Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesine destek olur.
- d) Risk yönetimine ilişkin iyi uygulamaları belirler ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütür.

5.7. Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Üniversitemizin tüm çalışanları, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yürütülen ve görev alanlarında bulunan faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi, Birim Risk Koordinatörü ve birim yöneticilerine iletilmesi ve izlenmesini sağlayarak risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.

6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR

6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol ile İlişkisi

İdarelerde kurumsal risk yönetimi çalışmaları ile iç kontrol çalışmalarının etkileşim halinde yürütülmesi, oluşturulacak katma değer açısından oldukça önemlidir.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı idarenin misyon, vizyon ve temel değerlerini yansıtan risk kültürü yapısının oluşmasını ve bu yapının çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Risk kültürü ise idarenin iç kontrol sistemini besleyerek kontrol faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde

yürütülmesine katkı sağlar. Aynı şekilde iç kontrolün geliştirilmesi ile çalışanlar arasında risk ve kontrol algısının da gelişmesi sağlanır.

5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinde iç kontrol “*İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.*” olarak tanımlanmaktadır.

İç kontrol sürecinde faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek birim, faaliyet ve süreç seviyesinde risklere odaklanılırken, kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınması gereken öncelikli risklere odaklanılır. Nihai olarak hem iç kontrolde hem de kurumsal risk yönetiminde amaç idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına destek olmaktır.

Stratejik planlama süreciyle başlayan ve sürekli olarak uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesi aşamasında, operasyonel seviyedeki risklerden stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek öncelikte olanlar stratejik seviyede ele alınmalı, değerlendirilmeli, izlenmeli ve raporlanmalıdır. Diğer taraftan, birim, faaliyet ve süreç risklerinin değerlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilirken de stratejik risklerle ilgili olanlar ayrıca ele alınmalıdır.

Risklere yönelik cevapların belirlenmesi aşamasında ise riskin azaltılmasına karar verilmesi durumunda iç kontrol sürecinde yürütülen kontrol faaliyetlerinin neler olduğu ve ne düzeyde etkin olduğu değerlendirilmeli ve idare gerekli gördüğü durumlarda ilave risk yönetimi faaliyeti tanımlayarak iç kontrol çalışmaları ile entegre bir şekilde izleme sürecini yürütmelidir.

Kurumsal risk yönetiminin etkinliğinin sağlanması adına kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol yaklaşımları birbirleriyle doğrudan iletişim içinde olmalı ve gerçekleştirilen raporlamalar ile birbirlerini beslemelidir.

6.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kalite Yönetimi ile İlişkisi

Kalite yönetimi, idarenin faaliyetlerinin, bütün kademelerde benimsenmiş olan bir kalite anlayışı çerçevesinde, sürekli olarak iyileştirilme esasına dayalı olarak gerçekleştirilmesidir. Kalite yönetimi ile faaliyetlere ilişkin hata ve kusurların ortaya çıktıktan sonra tespiti değil, ortaya çıkmadan önce önlenmesi amaçlanır. Önleyici bir bakış açısına sahip olmaları nedeniyle kalite yönetimi ile risk yönetimi benzerdir.

Kalite yönetim süreci kapsamında tüm süreç ve faaliyetler kalite bakış açısı ile değerlendirilir. Aynı zamanda, hedef ve amaçlar ile ilgili riskler ve fırsatlar belirlenir. Kalite standartları risk temelli düşünmeyi içeren süreç yaklaşımını uyguladığından kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile birçok noktada kesişmektedir. Bununla birlikte, kalite yönetimi sürecinde idarenin

amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürüttüğü tüm süreç ve faaliyetlere yönelik olası risklere ve bu risklerin bertaraf edilmesine yönelik sürekli iyileştirme faaliyetlerine odaklanılırken, kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınan öncelikli risklere odaklanılır.

Kalite yönetimi kapsamında oluşturulan politika ve prosedürler, tanımlanan risk ve fırsatlar, belirlenen iyileştirme planları iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimine girdi oluştururken, benzer şekilde iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi çıktıları da kalite yönetimi süreçlerine katkı sağlamaktadır.

Nihai olarak kalite yönetimi, iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları genel performansı arttırarak daha dayanıklı, sürdürülebilir, hesap verebilir bir yönetim yapısı inşa etmeyi ve amaç ve hedeflere ulaşılmasına destek olmayı amaç edinmektedir.

6.3. Risk Yönetiminin İç Denetim ile İlişkisi

5018 sayılı Kanununun 63 üncü maddesinde iç denetim *“idarenin 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 faaliyeti”* olarak tanımlanmaktadır.

İç denetçiler, idarenin; amaç ve hedeflerine ulaşmasının önündeki risklerin gerektiği gibi yönetilip yönetilmediği hususunda bağımsız ve nesnel bir izleme faaliyeti gerçekleştirerek, kaynak tahsisinin en etkili bir başka deyişle en öncelikli alanlara yapılmasına katkı sağlayabilirler. Bununla birlikte bağımsızlık ve nesnelliğin korunabilmesi açısından, iç denetçiler risk yönetiminde bizzat görev almaktan kaçınmak zorundadır.

İç denetim yaklaşımı açısından bakıldığında, kurumsal risk yönetimi faaliyetleri iç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin artmasına da yardımcı olur. İç denetimde risk esaslı denetim planının yapılması aşamasında, idarenin amaç hedeflerini etkileyebilecek stratejik düzeyde ele alınan riskler ile birim, faaliyet ve süreç risklerinin de yer aldığı risk evreni göz önünde bulundurulur. İç denetim faaliyeti, öncelikli risklere yönelik uygulanan mevcut ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesini de kapsar. Risk yönetimi çalışmalarında yeterli olarak değerlendirilmiş olan kontrollerin etkinliği, iç denetim tarafından bağımsız bir gözle değerlendirilir. Böylece hem artık risk seviyeleri hesaplanırken dikkate alınan mevcut kontrollerin hem de riske yönelik olarak alınan kararların riski bertaraf etme ya da azaltma yeterliliği konusunda nesnel güvence sağlanmış olur.

Stratejik amaç ve hedefler ile bunları etkileyebilecek risklerin belirlenmesi aşamasında iç denetimin önceki dönemlerde tespit ettiği bulgular da göz önünde bulundurulur.

6.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Dış Denetim ile İlişkisi

5018 sayılı Kanunun 68 inci maddesinde, Sayıştay tarafından yürütülen dış denetim, “*genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları dikkate alınarak kamu idaresi hesapları ve bunlara ilişkin belgeler üzerinden mali tabloların güvenilirliği ve doğruluğuna ilişkin mali denetim ile kamu idarelerinin gelir, gider ve mallarına ilişkin mali işlemlerin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti*” şeklinde tanımlanmıştır. Sayıştay tarafından hazırlanan Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporu, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesi, kullanılması, muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemleri almasına katkı sağlayan önemli bir araçtır.

Bu kapsamda hazırlanan dış denetim raporları da kurumsal risk yönetimi süreçlerine girdi oluşturmakta, “Riskleri hangi alanlarda aramalıyız?” sorusuna cevap vermektedir. Benzer şekilde dış denetim sonucu iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkinliğine yönelik tespit edilen bulguların kurumsal risk yönetimi kapsamına alınması da stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada idareleri destekleyici rol oynayacaktır. Bu nedenle idarenin, stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek riskleri belirlerken önceki dönem dış denetim bulgularını göz önünde bulundurması gerekir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

7. EĞİTİM TAKVİMİ VE İÇERİĞİ

Eğitim Konusu: Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları ve GÜYBİS Modülleri Eğitimi

1. Bölüm: Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları Eğitimi:

- a. **Risk Yönetiminin Mantığı ve İlkesel Çerçevesi:** Kurumsal risk yönetiminin hedeflere ulaşmadaki önemi, risk ve belirsizlik ayrımı, tehdit ile fırsat dengesi.
- b. **Risklerin Tanımlanması ve Süreç Odaklılık:** Üniversitemiz iş süreçlerinde (*maaş/ek ders tahakkukları, satın alma, taşıtır, SGK bildirgeleri vb.*) ve hassas görevlerde kök neden, olay ve etki üçlemesine uygun risk tanımlama teknikleri.
- c. **Risk Analizi ve Derecelendirme:** Doğal Risk Puanı (*Olasılık x Etki*) hesaplama, risk etki kriterleri ve 5x5 Risk Isı Haritası (Heat Map) kullanımı.
- d. **Eylem Planları ve Kalıntı Risk:** Riski azaltmaya yönelik öngörülen eylemlerin belirlenmesi, eylem derecelendirmesi ve müdahale sonrası kalan (*kalıntı*) riskin takibi.

2. Bölüm: Giresun Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi (GÜYBİS) Modülleri Eğitimi

Bu bölümde, teorik olarak belirlenen risklerin ve eylem planlarının dijital ortama aktarılması, izlenmesi ve raporlanması süreçleri uygulamalı olarak anlatılacaktır:

- **GÜYBİS Risk Modülü Kullanımı:** Birim risk yönetim ekiplerinin sistem üzerinden risk veri girişlerini yapması, risk tanımlama ve puanlama adımları.

Tablo 18: Eğitim Takvimi

T.C. GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
EĞİTİMİN			EĞİTİM PROGRAMINDA GÖREV ALAN KİŞİNİN			KATILIMCILAR
TARİHİ	SATİ	YERİ	ADI VE SOYADI	GÖREVİ	KONUSU	
06.10.2026	10.00	Ömer Halisdemir Konferans Salonu	Açılış ve Protokol Konuşmaları			• Birim İç Kontrol ve Risk Yönetim Ekibi Üyeleri
			Seyfi GÖKTEKİN	Stratejik Yönetim Şube Müdürü	Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları Eğitimi, Giresun Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi (GÜYBİS) Modülleri Eğitimi	

8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMA TAKVİMİ

Strateji Geliştirme Birimi tarafından yıllık periyotta 2026-2027 Dönemi Risk Süreçleri Çalışma Takvimi İKİYK tarafından onaylanır. Takvim işbu belge ekinde muhafaza edilir. (Ek-3)

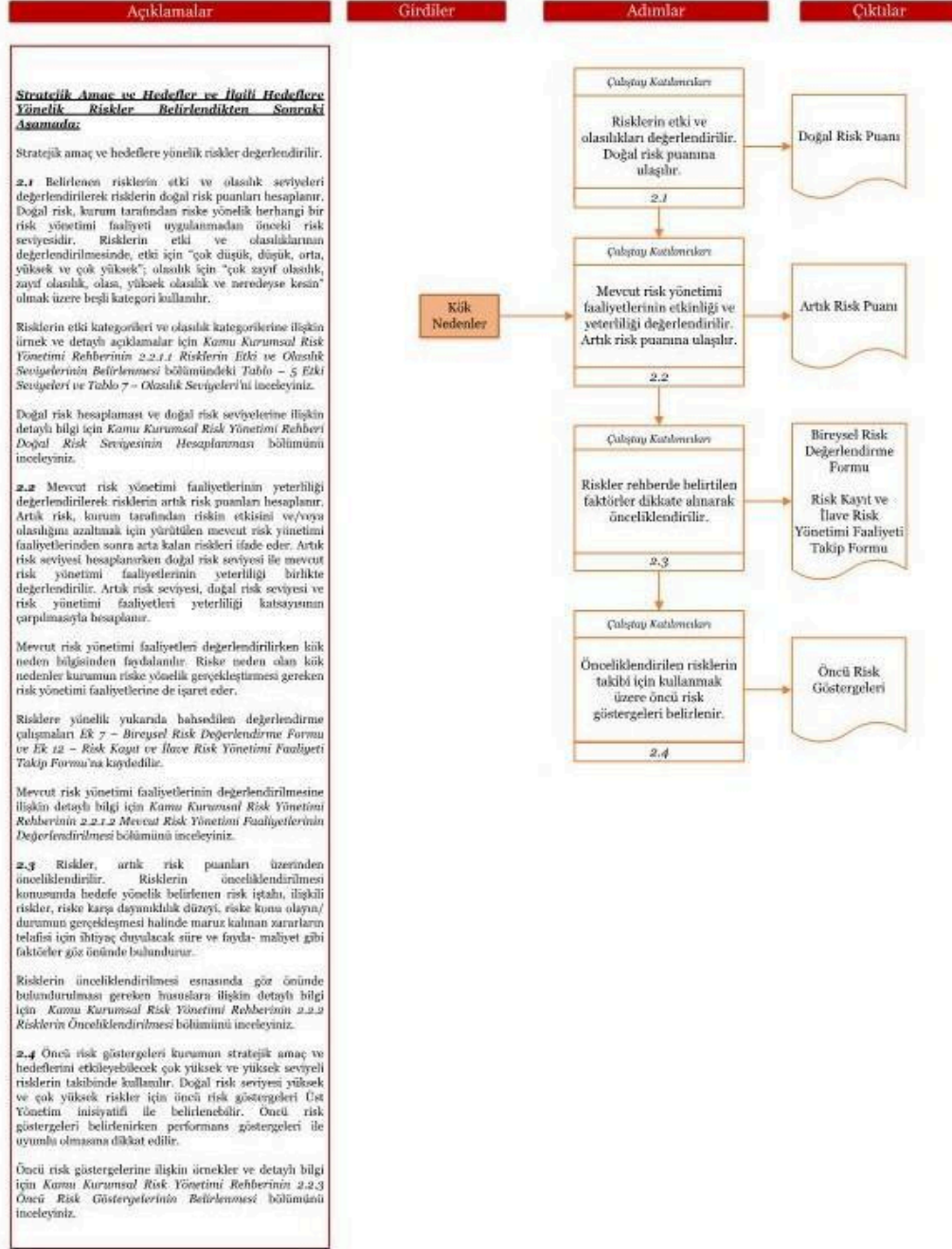
Çalışma Takvimi Ek-3) Excel Belgesi (xls olarak gönderilmiştir. Bu Çalışma Takvimi aynı zamanda süreç İzleme Takvimi olarak kullanılmalıdır. Takvimin son sütunlarında yer alan “Durum” sütununda yer alan “Tamamlandı, Tamamlanmadı veya İyileştirilmekte” seçeneklerinden duruma uygun olan ile işaretlenmelidir.

EKLER

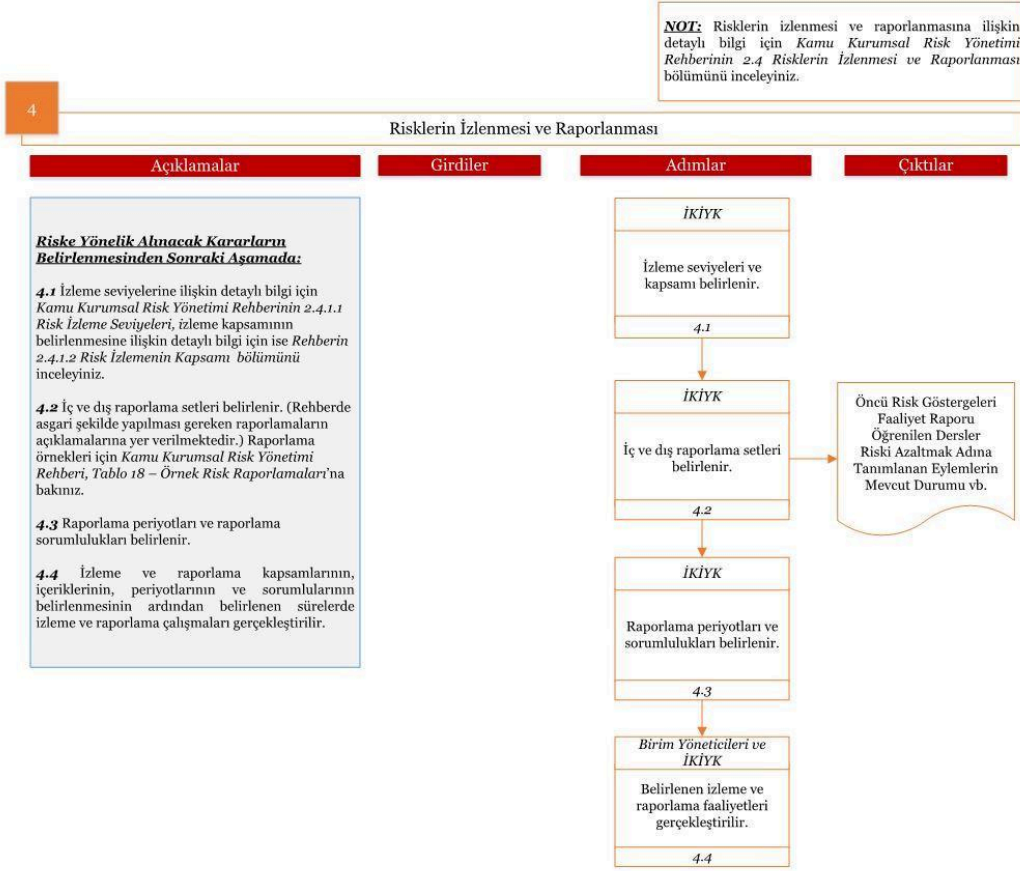
NOT: Risklerin değerlendirilmesine ilişkin detaylı bilgi için *Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinin 2.2 Risklerin Değerlendirilmesi* bölümünü inceleyiniz.

2

Risklerin Değerlendirilmesi



Ek-1: Risk Değerlendirme Süreç Akış Şeması



Ek-2: Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması

