T.C.

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FATİH BOZDAĞ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TANSEL HACIHASANOĞLU

YOZGAT-2020

T.C.

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FATİH BOZDAĞ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TANSEL HACIHASANOĞLU

YOZGAT-2020

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans 80110117007 numaralı öğrencisi **Fatih Bozdağ'ın** hazırladığı **"Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği"** başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 19/06/2020 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile karar verilmiştir.

Jüri Üyeleri İmza

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin TEMİZ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU
(Danışman)

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi. Murat KOÇSOY

ONAY:

Bu tezin Kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun……/……/……tarih ve……..sayılı Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

../…../2020
Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Yunus ÖZGER

TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatih BOZDAĞ

19/06/2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... **IV**
ÖZET ..... **VII**
ABSTRACT ..... **IX**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **XI**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **XII**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XIII**
ÖNSÖZ ..... **XIV**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM

1.1. İÇ KONTROL **3**
1.1.1. İç Kontrol Tanımı ve Gelişimi 3
1.1.2. İç Kontrol Bileşenleri 4
1.1.2.1. Kontrol Ortamı 5
1.1.2.2. Risk Değerlendirme 6
1.1.2.3. Kontrol Faaliyetleri 6
1.1.2.4. Bilgi ve İletişim 7
1.1.2.5. İzleme 7
1.1.3. İç Kontrolün Amacı 8
1.1.4. İç Kontrolün Temel Özellikleri 8
1.1.5. İç Kontrol Uygulamalarında Kısıt ve Engeller 9
1.1.6. İç Kontrol Örnek İş Planı 11
1.2. İÇ DENETİM **12**
1.2.1. İç Denetim Tanımı ve Amaçları 12
1.2.2. İç Denetim Türleri 12
1.2.3 İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi 13

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1.RİSK VE RİSK YÖNETİMİ **14**

2.1.1. Risk ve Belirsizlik Kavramları 14
2.1.2. Risk Yönetimi ve Önemi 15
2.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ 16
2.2.1. Kurumsal Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi..... 16
2.2.2. Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Kavramlar 18
2.2.3. Risk Türleri 19
2.2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Faydaları 20
2.2.5. Kurumsal Risk Yönetiminde Başarı İçin Kritik Etkenler..... 21
2.2.6. Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Düzeyleri 23
2.2.7.Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik planlama 24
2.2.8. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol..... 25
2.2.9. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim..... 26
2.2.9.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Temel İç Denetim Görevleri: 27
2.3.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ 29
2.3.1. Kurumsal Risk Yönetim Bileşenleri ve Süreci 29
2.3.1.1. Risklerin Tanımlanması ve Belirlenmesi 30
2.3.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi..... 32
2.3.1.3. Risklere Uygun Çözümlerin Bulunması ve Uygulanması….....35
2.3.1.4. Bilgi,İletişim ve Danışma……..……...…….....37
2.3.1.5. Sürecin Sürekli izlenmesi ve Gözden Geçirilmesi…….....38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI.....40
3.2. UYGULAMANIN ÖNEMİ 41
3.3. UYGULAMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ..... 41
3.4. UYGULAMA ÖRNEKLEMİ ÇERÇEVESİNDE ÖRNEK OLAY AÇIKLAMASI……..……42
3.5. UYGULAMA ÖRNEĞİNDE FAYDALANILACAK TABLOLAR VE AÇIKLAMASI..... 46

3.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ 49
SONUÇ 91
KAYNAKÇA 94
EKLER 100
ÖZGEÇMİŞ 117

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği

Fatih BOZDAĞ

Danışman: Doç. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU

2020-Sayfa: 117+XIV

Jüri: Doç. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin TEMİZ
Dr. Öğr. Üyesi Murat KOÇSOY

Riskler genel manada amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine engel olan veya onları sekteye uğratan bir durum olarak düşünülmektedir. Kurumsal risk yönetimi ise; kurumların riskleri ile birlikte fırsat ve tehditlerinin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve risklere karşı kontrol faaliyetleri uygulanarak sonuçların raporlanmasını içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir. KRY tarihi çok öncesine dayanmakla birlikte 2000'li yıllarda faaliyet gösteren bazı kurumlarda karşılaşılan risklerin ortaya çıkardığı birçok sorun, KRY öneminin arttırılmasına yönelik yeni bir bakış açısının kazanılmasında ön ayak olmuştur. Ülkemizde ise kamu kurumlarında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili yönetmelikler çerçevesinde uygulama alanı kazanmaya başlamış, iç kontrol sistemi ile de entegre olarak gelişimine halen devam etmektedir.

Bu kapsamda "Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği" başlıklı tez çalışması ile kurumsal risk yönetimi ile birebir ilişkisi olan iç kontrol ve iç denetim hakkında kısa bilgiler verilmiş ve ardından kurumsal risk yönetimi ayrıntıları ile ele alınarak bu konudaki çeşitli kavramlar incelenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise üniversiteler için bir örnek olay uygulaması yapılarak bu konuda çalışmak isteyen üniversitelere kendi kapasiteleri ve uygulamaları çerçevesinde şekillendirebilecekleri bir çalışma sunulmuştur. Bu çalışma ile kurumsal risk yönetiminin üniversitelerde yaygınlaşarak en az riskle en iyi başarıları

gerçekleştirebilecekleri verimli ve sistemli bir yönetim yapısını inşa etmelerine yardımcı olabilmek amaçlanmıştır. Kurumsal risk yönetiminin en iyi şekilde uygulanması ile tüm kurumlar ve üniversitelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri ve bütün iş süreçlerinin aksaklık ve hata oranını en aza indirerek sürdürebilmeleri sağlanmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Risk Yönetimi, KRY, İç Kontrol, Risk Yönetimi, İç Denetim. Risk Değerlendirmesi, Eylem Planı

ABSTRACT

Master Thesis
Enterprise Risk Management: An Application Example For Universities
By
Fatih BOZDAĞ

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU

2020-Page: 117+XIV

Jury: Assoc. Prof. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU
Assist. Prof. Dr. Hüseyin TEMİZ
Assist. Prof. Dr. Murat KOÇSOY

Risks are generally considered as a situation that prevents or disrupts the achievement of goals and objectives. Corporate risk Management is defined as a process that involves identifying and evaluating the risks and opportunities and threats of the institutions and reporting the results by implementing control activities against the risks. Although the history of CRM goes back a long time, many problems posed by the risks encountered in some institutions operating in the 2000s have led to a new perspective on increasing the importance of CRM. In our country, it has started to gain application area in public institutions within the framework of Public Financial Management and Control Law No. 5018 and related regulations, and it continues its development in integration with the internal control system.

In this context, with the thesis titled “Institutional Risk Management: An Application Example for Universities”, brief information about internal control and internal audit, which is directly related to corporate risk management, was given and then various concepts were analyzed by discussing them with corporate risk management details. In the last part of the study, a case study was conducted for universities, and a study was presented to them who want to work on this subject within the framework of their own capacities and practices. With this study, it was aimed to help institutional risk management to build an efficient and systematic management structure where they can spread best in universities and achieve the best achievements with the least risk. With the best implementation of corporate risk management, all institutions and universities will be ensured to achieve their goals

and objectives and to sustain all business processes by minimizing the rate of disruption and error.

Keywords: Corporate Risk Management, CRM, Internal Control, Risk Management, Internal Audit Page. Risk Assessment, Action Plan

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar		Açıklama
COSO	:	Committe of Sponsoring Organization (Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
KMYKK	:	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
PESTLE	:	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Riskler
KRY	:	Kurumsal Risk Yönetimi
SP	:	Stratejik Plan
TUSİAD	:	Türk Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği
PWC	:	Priwaterhousecoopers
TİDE	:	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
IIA	:	İç Denetçiler Enstitüsü (The Instıtıte Of Internal Auditors)
INTOSAI	:	İç Kontrol Standartları Komitesi
İDKK	:	İç Denetim Koordinasyon Kurulu

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Etki Seviyesi Tablosu 46
Tablo 2. Olasılık Seviyesi Tablosu 46
Tablo 3. Doğal Risk Kategorisi Tablosu 47
Tablo 4. Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğini ve Etkinliğini Değerlendirme Tablosu 47
Tablo 5. Artık Risk kategorisi Değerlendirme Tablosu 48
Tablo 6. Risk İştahı ve Artık Risk Kategorisi Karşılaştırma Tablosu 48

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. COSO İç Kontrol Küpü……..……5
Şekil 2. COSO KRY Küpü 29

ÖNSÖZ

Çalışma kapsamında ülkemiz için bugün ve gelecekte çok önemli bir yeri olabileceği düşünülen KRY ele alınmış ve KRY kavramı konusunda yapılan çalışma olan "Kurumsal Risk Yönetimi:Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği" başlıklı tez çalışması ile üniversitelerin yanı sıra tüm kamu kurumları için farkındalık oluşturup konunun içselleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, destekleri ile çalışmamı bilimsel temeller ışığında yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Tansel HACIHASANOĞLUN'a, tez konusu seçimi ile kaynak taraması vb. süreçlerde çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma, meslektaşlarıma ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatih BOZDAĞ

19/06/2020

GİRİŞ

Dünya tarihinin başlangıcından itibaren insanlar ideallerini gerçekleştirebilmek için çok çeşitli olumsuz durumlarla karşı karşıya gelebilmiştir. Bu ideallere ulaşabilme imkânı ise ancak bu olumsuz durumları ortadan kaldırarak veya bunları yöneterek mümkün olmuştur. İnsanlar gibi kuruluşlar veya organizasyonlarda ömürleri boyunca birçok risk veya fırsatlarla karşı karşıya gelebilmektedirler. Kuruluşların idealleri ise belirlemiş oldukları misyon, vizyon, amaç ve hedefleridir. Kuruluşlarda ideallerini ancak amaç ve hedeflerine ulaşmalarında engel teşkil eden risk ve fırsatlarını yöneterek gerçekleştirebilirler. KRY'nin bu noktada ana amacı, kurumun gelecekte karşısına çıkabilecek riskleri belirleyerek ve değerlendirerek bu risklerin kurum amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Bir risk ortaya çıkmadan önce onu fark edebilmek ve ona karşı alınacak önlemleri daha öncesinden belirlemek, risk sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri olabildiğince en aza indirgemek, olumlu etkileri ve fırsatları ise doğru bir şekilde yönetebilmek kurum yönetimi için oldukça önemli bir başarıdır. KRY bu noktada kurumların ve kurum yöneticilerinin amaç ve hedeflerini başarıya dönüştürebilmelerini sağlayacak önemli bir yönetim aracıdır.

İç kontrol ve KRY gibi daha öncesinde Türk kamu mali yönetim anlayışı içerisinde çok yer almayan kavramlar, yeni kamu mali yönetimi anlayışı ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte envanterine stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi ile risk esaslı değerlendirme raporları gibi kavramları dâhil etmiştir. Bu sayede iç kontrol sistemi ile birebir ilişkili olan KRY kavramı da Türk kamu mali yönetimine dahil olmaya başlamış ve birçok kurumda KRY sistemi uygulaması olumlu sonuçlar verdikçe uygulayan kamu kurumu sayısı da bununla orantılı olarak artmıştır. Bu bağlamda Kamu İç Kontrol Standartlarında da ifade edildiği gibi her kamu idaresi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve izlenmesine yönelik bir yönetim sistemini oluşturmalıdır. Risk tanımlama sürecinin ise, kamu kurumlarının stratejilerinin, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlendiği stratejik planlama süreçlerine entegreli olarak yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü risk yönetimi araçları kullanılmadan, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmaya alınması,

varılmak istenen rotaya riskleri göz ardı ederek hareket etme anlamına gelir. Gemimizin ulaşmak istediği limanı belirlemek, stratejik yönetim bağlamında amaç ve hedeflerin tanımlanmasına benzetilir ise, geminin bu limana güvenli bir şekilde varacağı rotanın tayini ve bu rotadan çıkmadan en az hasar ile limana varabilmesi risk yönetimi ile mümkün olabilecektir. Bu yolculukta yolculuk boyunca karşılaşabileceği engelleri önceden tespit etmek ve riskleri bertaraf edebilecek önlemleri uygulamaya almak, geminin belirlemiş olduğu limana güvenli bir şekilde varmasını sağlayabilecektir. Kurumun stratejik plan hazırlık çalışmalarının risk yönetimi ile olabildiğince entegre bir şekilde gerçekleştirilmesi amaç ve hedefler ortaya konurken, risklerin ve fırsatların amaç ve hedefler ile birlikte belirlenmesini ve risk analizleri ile değerlendirmelerinin de birlikte yürütülmesini sağlayacaktır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde çalışma kapsamında konumuz ile birebir ilişkili olan iç kontrol, iç denetim ve stratejik planlamaya genel hatları ile değinilerek kurumsal risk yönetimi yapısı farklı boyutlarıyla birlikte incelenecektir. Çalışmanın birinci kısmında iç kontrol ve iç denetim anlatılarak iç kontrolün tarihsel gelişimi, amacı, özellikleri konusunda bilgiler verilecek, ayrıca iç denetimin amacı ve iç denetim ile iç kontrol arasındaki ilişkiden de bahsedilecektir. İkinci bölümde ise; risk ve risk yönetimi hakkında bilgiler verilecek, kurumsal risk yönetimi ile ilgili çeşitli kavramlar açıklanacak ve KRY'nin tanımı, tarihsel gelişim süreci anlatılacaktır. Bunlara ilaveten KRY'nin faydaları, KRY'nin başarısı için kritik olan etkenler ve KRY'nin stratejik plan, iç kontrol ve iç denetim ile olan ilişkisi üzerine açıklamalarda yapılacaktır. Ayrıca bu bölümde KRY bileşenleri ve süreci hakkında açıklamalarda bulunularak risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri ve izleme boyutunda konuyu anlamamıza yardımcı olabilecek açıklayıcı bilgiler verilecektir. Son yani üçüncü bölümde ise; kamu kurumlarında kurumsal risk yönetimi sisteminin halen tam anlamı ile anlaşılamamış olması sebebi ile üniversitelerin stratejik planları çerçevesinde bu konudaki açıklamalı tablolar ile birlikte üniversiteler için rehber niteliğinde bir uygulama örneği yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM

1.1. İÇ KONTROL

1.1.1. İç Kontrol Tanımı ve Gelişimi

İç kontrol; kurum yönetimi ve personeli tarafından etkilenen, kurumun faaliyetlerinde etkinlik, etkililik, verimlilik, yasa ve mevzuata uygunluk ile birlikte, raporlanan muhasebe bilgileri hakkında güvenilirliği sağlayarak, kurum hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleşmesine makul derecede güvence sağlayabilecek şekilde kurgulanan ve uygulanan sistemli bir süreçtir (Bakkal, Tunç, ve Kasımoğlu, 2016, s. 25).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun da ise iç kontrol; *"idarenin 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, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü" olarak tanımlanmıştır* (5018 Sayılı Kanun, 2003, Madde 55).

Bu tanımlar bağlamında iç kontrol; kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi noktasında kuruma makul derecede güvence sağlar ve kurumların faaliyetlerini mevzuata uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinde yardımcı olarak kurumların daha kurumsal temelli gelişimine destek sağlamış olur. İç kontrol kurumların faaliyetleri ile entegre olabildiği sürece yürütülen faaliyetlerden en etkin ve verimli sonuçların alınması da kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca kurumlar varmak istedikleri ideallerine ulaşabilmelerinde iç kontrolün sağlamış olduğu makul derecede güvence ile adımlarını daha güvenli bir şekilde atabilirler. Yani iç kontrol sistemi ile kurumlar savunma mekanizmalarını da elde etmiş ve böylece her türlü riske karşı önceden önlem alarak risklere karşı kendilerini sigortalatmış olurlar. Bu noktada kısaca iç kontrol, kurumlar için sigorta işlevini de yerine getirmektedir denilebilir.

İç kontrol sisteminin ortaya çıkışı ve gelişimine değinecek olursak; ABD'de yapılan çalışmalar bu sistemin ortaya çıkışına öncülük etmiştir. ABD'deki muhasebe ve denetim alanında çalışmalar yapan meslek örgütlerinin liderliğinde 1985 yılında Treadway Komisyonu olarak da bilinen COSO kurulmuştur.1992 yılında ise iç kontrol uygulamalarının gözden geçirilmesi ve güncel ihtiyaçlar doğrultusunda

düzenlemeler yapılması amacıyla komisyon içinde bir çalışma grubu meydana getirilmiş ve yürütülen çalışmalar sonucunda "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve" adlı bir rapor yayımlanmıştır. Bu rapor ile, iç kontrol'ün; Kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir (KTÜ İç Kontrol El Rehberi, 2014, s. 6).

Ülkemizde ise, Türkiye ulusal mevzuatını Avrupa Birliği müktesebatına uyumlaştırmak için çeşitli çalışmalar yürütülmüş ve bunun sonucunda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu mali mevzuatımıza reform olarak görebileceğimiz yenilikler getirmiştir. Bu yeniliklerden biride AB mevzuatına uyumu içeren ve toplam 35 başlığın yer aldığı AB katılım müzakereleri kapsamında açılan fasıllar arasında yer alan mali kontrol fasılını taşıyan 32. fasıldır.Bu fasılda iç kontrole yer verilmiş ve iç kontrol sistemi mali mevzuatımıza dahil olmuştur (Saltık, 2008, s.21). Bu çerçevede 5018 sayılı kanunun 55. maddesi ile iç kontrol süreçlerine ilişkin standartların hazırlanması görevi Hazine ve Maliye Bakanlığına verilmiştir.Böylece Hazine ve Maliye Bakanlığı iç kontrol sisteminin kamu kurumlarında uygulanabilirliği için çalışmalar başlatmıştır. Uygulanabilirliğini artırmak amacı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 26.12.2007 tarihinde 5 bileşen 18 standart ve 79 genel şarttan oluşan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği yayımlanmıştır (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İç Kontrol El Kitabı,2012,s.28).

1.1.2.İç Kontrol Bileşenleri

COSO tarafından yayımlanan İç kontrol çerçevesinde iç kontrol bileşenleri şekil olarak bir küple ifade edilmiş ve "COSO iç kontrol küpü" olarak adlandırılmıştır. Bu küpte de görüldüğü gibi iç kontrol bileşenleri kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır (Kaynak: Ok vd., 2012, s.22). COSO iç kontrol küpü aşağıda Şekil-1'de gösterilmiştir.

Şekil 1:COSO İç Kontrol Küpü

1.1.2.1.Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı iç kontrolün ne derece başarılı olabileceğine ışık tutan temel bileşendir. Kurumların faaliyetlerini yürütme biçimini gösterir. Kurumlardaki iç kontrol ortamının yeterli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için üst yönetimin ve personelin sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarını iyi bilmesi gereklidir. Bir kurumda çalışma disiplinin benimsenmesinde en önemli rolü personel ve üst yöneticiler üstlenir. Yani kontrol ortamının ana belirleyicisi kurum çalışanlarının kontrol bilincinin üst yönetim tarafından ne kadar olumlu yönde etkilenebildiğidir. Kontrol ortamı; kurum yönetimi ve çalışanlarının iç kontrol yapısı ile ilgili davranış ve düşünceleri, yönetim ilkeleri, kurumun örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde izlenecek prosedürler ve personel politikalarını içermektedir. Kontrol ortamının odak merkezini ise kurumun geçmişi, kurumsal yapısı ve yönetim felsefesi oluşturmaktadır (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015, s. 100).

COSO modelinde kontrol ortamını oluşturan unsurlar şunlardır (Moeller, 2011, s. 38):

- ✓ Dürüstlük ve ahlaki değerlere bağlılık,
- ✓ Yönetimin bağımsız izleme fonksiyonunu yerine getirmesi,
- ✓ Örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- ✓ Yetkin personele sahip olmak için yürütülen insan kaynakları politikaları,
- ✓ Çalışanların iç kontrol konusunda sorumluluklarının bilincinde olması.

1.1.2.2.Risk Değerlendirme

Amaç ve hedefler açık bir şekilde ortaya konulduktan sonra kurum misyonu, vizyonu ve hedeflerine ulaşmaya çalışılırken karşılaşılan riskleri değerlendirmek, bu risklere en uygun karşılığın verilebilmesi için uygun bir ortam hazırlar. Risk değerlendirmesi, kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek önemli riskleri tespit ve analiz etme ile birlikte bunlara verilebilecek en uygun yanıtları belirleme sürecidir. Risk değerlendirmesi süreci, risk belirleme, risk ölçme, kurumların alabileceği risk iştahını belirleme, risklere verilecek karşılıkları belirleme aşamalarından oluşur (Akyel, 2010, s. 87). Bu bağlamda kurumların çevresel koşulları sürekli olarak değişmekte olduğundan, risk değerlendirmesi süreklilik taşıyan ve tekrarlanan bir süreç olmalıdır. Risk değerlendirmesi aynı zamanda; değişen koşulları, fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve değişen riskleri yönetebilmek üzere iç kontrolde gerekli değişiklikleri yapmayı da ifade eder (Intosaigov 9100, 2004, s.22).

1.1.2.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek risklerle başa çıkarak kurumun amaç ve hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesi için uygulanan yönetim faaliyetleridir. Kontrol faaliyetleri amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için kurumun bütün süreçlerine ve faaliyetlerine entegre olmalıdır. Kontrol faaliyetlerini dört ana başlıkta değerlendirmek mümkündür. Bunlar önleyici, belirleyici, yönlendirici ve düzeltici kontrol faaliyetleridir. Önleyici kontroller genelde maliyeti düşük kontroller olup, süreçlere uygulandığında hatalara ve aksaklıklara engel olur. Belirleyici kontroller, önleyici kontrollere göre daha maliyetli olmasına rağmen etkin bir iç kontrol sistemi için gereklidir. Bazı süreçlerdeki aksaklıkları önleyici kontrol faaliyetleri ile ortadan kaldırabilmek ya da bu aksaklıkları belirlemek mümkün olmayabilir, öyle durumlarda belirleyici kontroller devreye alınmalıdır. Yönlendirici kontrollere gelinecek olursa temelinde risklerin transferi anlayışı yer alır ve bu kontrollere yönlendirici eğitimler, bilgilendirmeler vb. örnek olarak verilebilir. Düzeltici kontroller ise sistem ve uygulamalardan kaynaklanan aksaklıkların iç kontrol faaliyetleri çerçevesinde düzeltilmesini sağlayan kontrollerdir (Güner, 2009, s. 189).

Kontrol faaliyetlerini sadece kuruluşun risk yönetim faaliyetlerine yönelik olarak düşünmemek gerekir. Kontrol faaliyetleri aynı zamanda yönetimin emir ve talimatlarının da en iyi ve doğru şekilde yerine getirilmesine yardımcı olacak politika ve prosedürlerdir (Demirbaş, 2005, s.170).

1.1.2.4. Bilgi ve İletişim

Etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumun personelinden yönetimine kadar bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulur. Çalışanların faaliyetlerini uygun ve etkin bir şekilde yürütebilmeleri için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve ilgililere iletilmelidir. Kurumun planları, kontrol alanı, riskleri, kontrol faaliyetleri belirli şekillerde ilgililere duyurularak yöneticilerle çalışanlar arasında düzgün bir iletişim sağlanmalıdır (Saltık, 2007, s. 62). Bilgi akışı ve iletişim kanalları, sorunlara kısa yoldan çözüm üretebilecek şekilde ve organizasyonların hassas faaliyet noktalarına yönetsel karar mekanizmalarını açmak amacıyla düzenlenmelidir (Anameriç, 2005, s. 32).

İç kontrol uygulamalarından elde edilen sonuçlar sınıflandırılmış bir şekilde, en uygun iletişim yolları kullanılarak ilgili kişilere raporlanmalıdır. Bunun için ise öncelikle iç kontrol sisteminin tasarımı sürecinde, hangi bilgilerin, kimlere, hangi formatta ve ne aralıklarla raporlanacağı ortaya konmuş olmalıdır (Güner, 2009, s. 189).

1.1.2.5. İzleme

İç kontrol uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülüp yürütülemediğini ortaya çıkarmak için, söz konusu uygulamalar önceden belirlenecek zaman dilimlerinde düzenli aralıklarla izlenmelidir. Bu faaliyet süreç içinde olası değişiklikleri benimseme, varsa güncellemeler yapma fırsatını bizlere sunmaktadır. İzleme faaliyeti düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Çünkü kontrol yapısının uygunluğunu ve yeterliliğini ortaya çıkarabilmek sadece bu şekilde mümkün olabilir. İzleme faaliyeti iç kontrol yapısına yönelik uygun kontrollerin geliştirilerek, bu kontrolleri periyodik olarak takip etmeyi ve gerekli düzenlemeleri yapmayı içerir. Çünkü kontrollerin takibi aynı zamanda tüm iç kontrol sistemininde takibi olarak düşünülebilir. Yani kontrollerin izlenmesi iç kontrol yapısı ve işleyişi ile ilgili güvenilir veriler sunabilir. Bu açıdan bakıldığında iç kontrol yapısının yeterliliği ve

etkinliğinin ortaya konulabilmesi bakımından izleme faaliyeti çok önemlidir (Erdoğan, 2006, s. 83).

Bu amaçla izleme faaliyetileri maddeler halinde kısaca ifade edilecek olursa (Türedi, Karakaya, 2015, s. 71):

- ✓ Kontrol faaliyetlerinin personeller tarafından etkin, yeterli ve uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı,
- ✓ Tanımlanmış süreçlerde iyileştirilme ve düzeltme çalışmalarının yapılıp yapılmadığı,
- ✓ Gerekli faaliyetlerin yerine getirildiğini ortaya koymak için belirli yöntemlerin sonuna kadar yürütülüp yürütülmediğinin takibidir.

En genel şekilde ifade edilecek olursa; izleme faaliyetleri başlangıç aşamasında planlananlar ile ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması sürecidir.

1.1.3.İç Kontrolün Amacı

İç kontrolün kurumların gelişimi ve mevcut yapılarının niteliğinin artırılmasında çok farklı ve geniş boyutlarda amaçları vardır. Ancak bunlardan en önemli esas amaçları aşağıda sıralanan başlıklarla ifade edilebilir (Görener, 2010, s.10)

- ✓ Kurum varlık ve kaynaklarını korumak
- ✓ Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamak
- ✓ Yürütülen faaliyetlerin verimliliğini ve mevzuata uygunluğunu sağlamak
- ✓ Kaynakların ekonomik, etkili ve verimli bir biçimde kullanımını sağlamak
- ✓ Yönetim aracılığı ile belirlenen amaç ve hedeflere etkili şekilde ulaşılmasını sağlamak.

1.1.4. İç Kontrolün Temel Özellikleri

İç kontrolün temel özelliklerini bilmek iç kontrol sisteminin daha iyi tanınmasını ve uygulama sürecinin içselleştirilmesini sağlayacak, ayrıca iç kontrolün önemi hakkında ipuçları sunacaktır. Bu bağlamda iç kontrolün birçok özelliği bulunmasına rağmen anlaşılabilir olması için aşağıda iç kontrolün temel özellikleri sıralanmıştır (Bakkal vd., 2016, s. 27):

- ✓ İç kontrol, hedeflerin başarılacağına ilişkin garanti veremez, başarı ile ilgili yeterli derecede makul güvence sağlar.
- ✓ İç kontrol varlıkları korumada, hata ve yolsuzlukları önleme ve ortaya çıkarma aracı olması bakımından ilk savunma mekanizması olarak düşünülebilir.
- ✓ İç kontrol, anlık bir durum ya da olay değil, kurumun süregelen faaliyetlerini yürüttüğü yöntemler bileşenidir ve aslında bir sürecin kontrolüdür.
- ✓ İç kontrolün ana amacı ise kurumların kaynak kullanımında ekonomikliğin, etkililiğin ve verimliliğin artırmasına yardımcı olmaktır.
- ✓ İç kontrol sisteminin oluşturulmasındaki sorumluluk yönetimindir. İç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde ise, yönetimle birlikte kurumdaki tüm çalışanların sorumluluğu bulunmaktadır..
- ✓ İç kontrol, organizasyonun sadece mali süreçlerine yönelik değil operasyonel, ar-ge, teknik, yönetimsel ve diğer tüm süreçlerine de yöneliktir. Yani iç kontrol sadece muhasebe ve mali işlemler ile ilgili kontrollerdir denilemez.
- ✓ Bir kurumda kontrollerin ortaya konmuş olması, süreçlerin standart olarak belirlenmesi, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi sonuç olarak kurum etkinliğinin ve verimliliğinin azamileştirilmesinde katma değer yaratır.
- ✓ İç kontrol sistemi, kurumun faaliyetleri ile ilişkilendirilip kurum içinde içselleştirildiğinde kuruma olumlu katkısı çok fazla olacaktır bu sebeple de organizasyonun temelinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- ✓ İç kontrol organizasyonun süreçlerine gömülü olarak inşa edilerek, planlama, uygulama ve izleme gibi temel yönetim süreçlerinin bir parçası haline gelir ve bunları tamamlayıcı bir işlev görür.

1.1.5. İç Kontrol Uygulamalarında Kısıt ve Engeller

İç kontrolün kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması için kuruma ve çalışanlara sunacağı söz konusu güvencenin önemi tartışmasızdır. Ancak; kurumlarda yeterli ve etkin bir şekilde iç kontrolün tasarlanıp uygulanması çoğu zaman o kadar kolay olmamaktadır. İç kontrolün uygulanması ve geliştirilmesinde çeşitli kısıtlar ve engelleyici faktörler bulunmaktadır. Aşağıda kısaca bunlar ifade edilmiştir (Candan, 2006, ss. 18-33):

- ✓ Yönetimin ve çalışanların iç kontrolün önemi ve sağlayacağı yararlara inanmaması, iç kontrolün ek bir külfet olarak düşünülmesi.

- ✓ Yönetimin iç kontrolü sahiplenmemesi sadece tasarlanmasını istemekle yetinmesi ve iç kontrolün uygulamadaki aksaklık ve eksikliklerini değerlendirmemesi.
- ✓ Kurumda kontrol kültür ve ikliminin oluşturulamamış olması. Güven esasına dayalı bir kontrol ortamının bulunmadığı bir kurumda yeterli ve etkin bir iç kontrol uygulaması mümkün olmayacaktır.
- ✓ İç kontrol süreçlerinin bütünleşik ve tutarlı bir şekilde tasarlanmaması ve koordine edilmemesi de iç kontrol'ün sekteye uğramasına yol açacaktır.
- ✓ Risk değerlendirmesinde kontrol maliyetleri ile kontrolden elde edilecek faydaların karşılaştırmalı analizlerinin yapılmaması sonucu gereksiz kontrol faaliyetlerinin uygulanması.
- ✓ İç kontrol konusunda kurumların inisiyatiflerinin kısıtlanması da kurumlarda iç kontrolün kendi yapılarına uygun tasarlanması ve motivasyonun sağlanmasında başarısızlıklara sebep olacaktır.
- ✓ İç kontrol faaliyetlerinin sadece mali iş, karar ve işlemler olarak düşünülmesi ve iç kontrolün yalnızca bu konuda görevli olan birim veya personel tarafından yürütülecek bir faaliyet olarak düşünülmesi de etkin bir iç kontrolün uygulanmasını imkansız hale getirecektir.
- ✓ Dış denetim ve iç denetimin hali hazırda tasarlanıp uygulanan iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmedeki eksikliği de iç kontrol uygulamalarının niteliğini etkileyecektir.

Bu sayılan kısıtlamaların ve engellerin oluşmaması için kurumda ilk önce iç kontrol kültürünün bütüncül olarak yerleşmesi ve sistemin tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. İç kontrol sisteminin önemi ve kuruma sağlayacağı yararlar hakkında en başta üst yönetim olmak üzere orta düzey yöneticiler ve tüm çalışanlar bilinçlendirilmeli, iç kontrol kültürü faydalar ekseninde benimsenmelidir. Çalışanlar yapacakları işlemleri ek bir külfet olarak algıladığı ve yöneticilerinde bu sistemi sadece mevzuat uyumu çerçevesinde değerlendirdiği sürece sistemin benimsenmesi, içselleştirilmesi ve kurum açısından faydası mümkün olmayacaktır.

1.1.6. İç Kontrol Örnek İş Planı

İç kontrol uygulamaları tüm kurumlarda belirli bir plan dahilinde ve başlıkları belirlenmiş şekilde uygulamaya konmalıdır. Uygulama planının çok dağınık ve uygulanabilirlikten uzak olması durumunda personel ve yöneticiler bu sistemi bir yük olarak görebileceklerdir. Bu açıdan iç kontrol uygulama iş planı sade ve anlaşılabilir olması bakımından şu sıralama ile yürütülmelidir (Derici, 2015, s. 69-70):

- ✓ İş planının ve takviminin hazırlanması
- ✓ Kurum faaliyet alanlarının net olarak belirlenmesi ve birimlerde iş tanımlarının yapılması
- ✓ Kurum teşkilat şeması, organizasyon şeması, iş akış süreçlerinin belirlenmesi
- ✓ Her birimde iş tanımları esas alınarak süreç gruplarının oluşturulması
- ✓ Birimlerde oluşturulan süreç grupları ile risklerin belirlenmesi değerlendirilmesi ve kontrollere karar verilmesi

Süreç grubu çalışmaları;

- ❖ Birimin risk evrenini oluşturmak
- ❖ Birimin iç ve dış koşullarını değerlendirmek
- ❖ Birimde iş süreçlerinde riskleri belirlemek
- ❖ Risklerin etki ve olasılık düzeylerini belirlemek
- ❖ Riskleri önceliklendirmek
- ❖ Riskleri karşı alınacak önlemleri belirlemek
- ❖ Risk iştahı seviyesini belirlemek
- ❖ Kontrolleri belirlemek

- ✓ Kurum iç kontrol yapısını oluşturmak
  - ❖ İç kontrol sistemi rehber taslağı oluşturmak
  - ❖ İç kontrol sistemi görev ve sorumluluklarını belirlemek
- ✓ Bilgilendirme ve iletişim
- ✓ İzleme ve kalite güvence.

Kurumlar, iç kontrol sistemlerini yukarıdaki iş planı çerçevesinde ve kendi dinamikleri kapasitesinde kurgulamalıdırlar. İç kontrol kurgulama süreci COSO İç kontrol beş bileşeninin daha kapsamlı açıklaması olan ve yukarıda maddeler halinde sıralanan iş planı çerçevesinde üst yönetimin alacağı bir karar ile başlamalı ve bu sistemin yapılandırma süreci bir ekip çalışması gerektirdiği için bu ekip iç kontrol

sistemine ilgi duyan ve bu konuda bilgi sahibi personellerden oluşmalıdır. Gerektiği noktalarda bu konularda hizmet içi eğitimler bu iş planının daha iyi anlaşılabilmesi için artırılmalıdır. İç kontrol sistemi kurgulama çalışması kurumlarca bir güçlük gibi düşünülse de, özellikle en başında kendi içinde tutarlı ve kurumun dinamik yapısına uyum sağlayan bir kurgulama, ileriki aşamalarda kuruma ciddi faydalar sağlayacaktır.

1.2. İç Denetim

1.2.1. İç Denetim Tanımı ve Amaçları

"İç denetim, kurumların çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir."(5018 Sayılı Kanun, 2003, Madde 63).

İç denetimin kurumlar için birçok amacı bulunmakla birlikte başlıklarla ifade edebileceğimiz birkaç amacı aşağıda belirtilmektedir; (Aktaş, 2015, s. 41).

- ✓ İç denetim en öncelikli olarak kurumların faaliyetlerinin kurumun amaç ve politikaları ile birlikte, mevzuatlarla uyum içerisinde yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamayı hedefler.

- ✓ İç denetimin diğer bir amacı ise mali nitelikte olan veya olmayan tüm işlemlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesi ve bu bilgilere istinaden yönetime rehber olacak tavsiyelerde bulunmasıdır.

- ✓ İç denetim ile ayrıca kurum varlıklarının her türlü kayıplara karşı korunup korunmadığı, faaliyetlerin belirlenen politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediği, iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği de incelenmektedir .

- ✓ İç denetimin temel amaçlarından biriside, risk yönetim faaliyetlerinin tam, etkin ve yeterli olarak yürütüldüğü konusunda üst yönetime nesnel bir güvence sağlamaktır.

1.2.2. İç Denetim Türleri

Kamu idarelerinde yapılacak iç denetim türlerinin uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetimi şeklinde 5 uygulamadan oluştuğu ifade edilmektedir (Polat, 2014, s.9).

Uygunluk denetimi: Kurumların faaliyet ve işlemlerinin kurumların mevzuatına ve politikalarına uygunluğunun incelenmesidir.

Performans denetimi: Yönetim tarafından yürütülen faaliyet ve işlemlerin uygulanması ve kontrolü süreçlerindeki etkililiğin ve yeterliliğin değerlendirilmesidir.

Mali denetim: Gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilgili gerçekleştirilen mali işlemlerin doğruluğunun; mali tablo ve raporların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

Bilgi teknolojisi denetimi: Denetlenen ilgili birimlerin bilgi sistemlerinin devamlılığının ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

Sistem denetimi: Denetlenen ilgili birimlerin iş süreçlerininn ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına değer katacak bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve uygulanan mevcut yöntemlerin yeterliliğinin araştırılmasıdır..

1.2.3 İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi

İç kontrol, süreç ve iş akışları içinde yerini alan, kişilerden etkilenen , kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli bir araç olarak makul derecede güvence sağlayan önemli bir yönetim sistemidir. Bu bakımdan iç kontrol öncelikle kurum yönetiminin sorumluluğundadır. İç kontrolün etkinliğinin ve yerindeliğinin değerlendirilebilmesi noktasında ise iç denetim faaliyeti önemli rol oynar.Bu açıdan bakıldığında iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı gibi görünse de birbirini tamamlayan iki kavram olarak düşünülmelidir. Ayrıca kurumsallaşmanın temellerinden birisi iç kontrol sisteminin varlığı iken iç kontrollerin yerindeliği ve kalitesi ise iç denetim faaliyetinin yeterli ve etkinliği ile değer bulur. İç denetim, işlem ve hata odaklı yaklaşımları ortaya çıkarması ve işin doğru yapılmasıyla birlikte doğru işin yapılmasına ön ayak olması bağlamında kurumlar için stratejik bir işlev görmektedir. Bu noktada iç denetim tüm bu fonksiyonlarının yanı sıra kurumların gelişimine değer katarak önceden alınması gereken tedbirleri belirten bir görevi de yerine getirmektedir (Aktaş, 2015, s. 45).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1.RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

2.1.1.Risk ve Belirsizlik Kavramları

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde riski tanımlanacak olursa, belirli bir zaman aralığında, istenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama ihtimali şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca risk, istenmeyen bir durumun oluşma ihtimali ve oluşması sonucunda yaratacağı etkinin şiddeti şeklinde de tanımlanabilir. Risk, gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan problemlere ve tehlikelere işaret eder (Fıkırkoca, 2003, s. 2). Geleneksel risk yönetimi çerçevesinde riskin; problem, tehdit, tehlike, zarar ya da kayıp gibi olumsuz boyutlarının ön planda olduğu yukarıdaki tanımlardan hareketle ileri sürülebilir. Kurumsal Risk Yönetimi kapsamında yapılan çağdaş tanımlarda ise riskin mevcut olumsuz boyutlarına ilaveten fırsat, fayda, kar, kazanç gibi olumlu boyutlarını da barındıran tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Ekici, 2012, s. 7).

Belirsizlik ise riskle yakından ilgili olup, geleceği ortaya koyabilme kabiliyetine şüphe ile bakılması şeklinde tanımlanabilir. Belirsizlik nesnel bir kavram değildir, insandan insana değişebileceği için riskte yapılan ölçüm belirsizlikte mümkün olmamaktadır. Risk, belli bir tehlikenin ortaya çıkmasına ilişkin olasılık hesaplaması yapılarak önceden farkedilebilmektedir ve belli bir maliyet karşılığında risk altındaki değerin zararını en aza indirebilecek önlemler alınabilmektedir. Belirsizlik, ancak şok ortaya çıktığında fark edilebilmektedir. Dolayısıyla sonuç olarak riskte fark edilebilme özelliği, belirsizlikte ise öngörülemezlik ve önlem alınamazlık öne çıkmaktadır (Yalçınkaya, 2004, s. 9). Ayrıca risk; bilinebilen ihtimaller kapsamında rastlantısallık, belirsizlik ise bilinmeyen ihtimaller kapsamında rastlantısallık şeklinde tanımlamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde risk, bir sonucun ihtimalinin belirlenebildiği ve böylelikle bu sonucun sigortalanabildiği bir kavram olarak ifade edilmektedir. Belirsizlik ise önceden, ihtimali bilinemeyen bir durumu işaret ettiği için sigortalanamaz (Çipil, 2012, s. 5).

2.1.2 Risk Yönetimi ve Önemi

Genel bir tanımlama yapılacak olursa risk yönetimi; riskin belirlenmesine, analizine, değerlendirilmesine, risk ile mücadele edilmesine ve izlenmesine yönelik yönetim politikalarının ve uygulamalarının sistematik biçimi olarak ifade edilebilir. Risk yönetimi ile riskli bir durumun ortaya çıkaracağı olumsuzlukların en aza indirilmesi ya da pozitif sonuçlarının mümkün olduğu kadar artırılması amaçlanmaktadır (Çipil, 2012, s. 11).

Bireylerin hayatında olduğu gibi kurumlar için de gelecekte karşılaşılabilecekleri olumlu veya olumsuz olaylardan en fazla fayda sağlamak ve en az zarar ile kurtulabilmek, onları önceden görebilmeye ve onlar için en uygun eylemleri hayata geçirmeye bağlıdır. Yeni yönetim anlayışında, "bir işi ilk seferinde doğru yapmak" ve "hata ortaya çıkmadan hataya karşı önlem almak" şeklindeki iki önemli ilkeden birincisinin gerçekleşmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle, bir olay sonuçlarını doğurmadan önce onu görebilmek ve ona karşı atılacak adımları önceden ortaya koyabilmek, bu olay sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise artırabilmek için en iyi çözüm yoldur. Kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi ile doğrudan alakası olan bu durum, risk yönetiminin ana konusunu oluşturur.(Derici vd., 2007, s. 153-154):

Risk yönetimi uygulamasının katkıları şu şekilde özetlenebilir (Derici vd., 2007, s. 153-154):

- ✓ Hata ve kayıpları en aza indirir,
- ✓ Çabuk ve etkili karar almada önemli bir araçtır,
- ✓ Zamandan tasarruf sağlar,
- ✓ Kaynakların verimliliğini sağlar ve israfını önler,
- ✓ Risklerin makul düzeylerde kalmasını sağlar,
- ✓ Kişilerin yeniliklere açık olmasında cesaret sağlar.

Şu noktayıda belirtmek gerekir ki risk yönetimi uygulaması, başka koşulların ortaya çıkması koşuluna bağlı bir durum değildir. Yönetim sekli ve yönetim anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli problemler çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim anlayışı ortaya koyabilmek için etkin bir risk yönetiminin uygulanması şarttır. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler bulunur ve

başka koşulların gerçekleşmesine bakılmaksızın bu risklerin en iyi şekilde yönetilmesi gerekir.

2.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.2.1.Kurumsal Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

COSO' ya göre KRY; bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları ortaya koyan, riskleri risk iştahı sınırları içinde yöneten ve kurumun hedeflerine ulaşılabilmesi konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde kurgulanmış olmakla birlikte yönetim kurulu, yönetim ve diğer personellerden etkilenen bir süreçtir (COSO, 2004, s.2) . Diğer bir tanımda; Kurumların yaşam boyunca karşılaşabileceği risklerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve olabildiğince bu risklerin engellenmeye çalışıldığı, bilimsel veri ve yöntemlere dayanan, ileriye dönük sistemli bir uygulamadır (Bush, J.K. vd, 2005, s.1). Bir diğer tanımda ise KRY; yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından tasarlanan; strateji hazırlığında ve kurum faaliyet alanlarında dikkate alınan; kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirleyerek risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlamış kurumun amaçlarına ulaşma konusunda makul seviyede güvence sağlayan bir süreçtir (Derici, 2015, s. 3).Yukarıdaki tanımlardan hareketle kurumsal risk yönetimi tanımlanacak olursa; bir kurumun değerlerini, misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini maximize etmesine engel olan risklerin veya bunları gerçekleştirmek için fırsat oluşturan durumların yönetim aracıdır.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kapsamında yapılan yeni tanımlardan hareketle risk kavramının temel unsurları şu şekilde ifade edilebilir (Ekici, 2012, s. 12):

- ✓ Risk, kurum amaçları ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkili olan bir kavramdır.
- ✓ Riskin ana kaynağı; gelecek hakkında öngörülemezlik ve gelecekteki olayların sonuçlarına ilişkin hali hazırdaki bilgilerin yetersizliğinden kaynaklanan belirsizliktir.
- ✓ Risk, kesin olmayan ancak gerçekleşme olasılığı olan bir durumdur.
- ✓ Risk, dün ya da bugün ile değil daha çok yarınla ilgili bir olgudur.
- ✓ Risk, olay ve durumlara göre sürekli değişim gösteren proaktif bir olgudur.

- ✓ Risk, amaçlar ve hedeflere ulaşabilme noktasında olumlu, olumsuz ya da hem olumlu hem de olumsuz etki oluşturan bir olgudur.

KRY'i gelecek bağlamında değerlendirildiğinde; kurumlar için en önemli sorun geleceği önceden fark edememektir. Bu noktada KRY kurumun geleceğini nasıl şekillendireceği bilincini oluşturan ve bu bilinci bilimsel çerçevede ortaya koyan önemli bir araçtır. Kurumsal risk yönetimi ile kurumların doğru kararlar alarak uygulaması sağlanır ve bu sayede kurum itibarının korunup geliştirilmesi sağlanmış olur. KRY riskleri sadece ortadan kaldırmaz aynı zamanda bunları optimal düzeyde yöneterek kurum amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde makul derecede güvence sağlamış olur. KRY kurumsal yönetimin etkinliğini de artırarak karar vericilere ve yöneticilere kurumsal etkinlik ve verimlilik boyutunda faydalar sağlar.

Kurumsal risk yönetimine tarihsel gelişim boyutunda bakıldığında ise; risk yönetimi teriminin kullanılmaya başlanması 1950 ve 1960'lı yıllara rastlamaktadır. Risk yönetimiyle ilgili ilk adımlar sigortacılık alanında atılmıştır. 1967'de Edward Lloyd Londra'da bir kahve dükkânı açmış ve bu dükkân gemicilikle ilgili bilginin değiş tokuş edildiği bir merkez haline gelmiştir. Zamanla Lloyd daha büyük risk havuzları oluşturarak ve risklerin kapsam alanlarını genişleterek tüm sigortacılık sektöründe lider konumunu aldı. 1970'lere gelindiğinde risk yönetimi terimi tüm çevrelerde daha büyük çapta kabul görmeye başladı. Bretton Woods anlaşmasının sona ermesi ve 1970'lerin sonundaki petrol krizleri vb. olaylar sonrasında riski hesaplama ve riski değerlendirme aşamalarının ilk adımları atılmaya başlandı. 1990'ların sonlarına gelindiğinde kurumların yönetmek için kapsama aldığı risklerin çoğaldığı, zamanla da bu kapsamın genişlemeye devam ettiğini gözlemlenmekteydi. Risk kapsamlarındaki bu genişleme risk yönetiminin ortaya çıkmasının ana etkenini oluşturmuştur. 2000'lerde ise kurumsal risk yönetimi artık tüm kurumların riski yönetmek için kullandığı bir araç konumuna geldi. Bu dönemde riskin kapsamı en geniş halini aldı. Artık sadece kayıp ve finansal riskler değil, stratejik ve faaliyet riskleri de kapsama dahil edildi (Arslan, 2008, s. 21-22).

COSO kurumsal risk yönetimi modelinin gelişimi ise 2000'li yıllara rastlamaktadır. 2000'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerin de büyük kayıplara neden olan iş skandalları, bu sebeple ekonominin durağanlaşmasının kurumlar için birçok kayba sebep olması ve dünyadaki teknolojik değişimlerin yeni riskleri barındırması ile risk yönetiminin öneminin farkına varılmaya başlandı. O döneme

kadar birçok risk yönetim tekniği kullanıldı, ancak bunlar mevcut durumda yetersiz kalmaya başladı. Riski tartışmak, tanımlamak, değerlendirmek ve yönetmek için kullanılabilir ortak bir modele ihtiyaç duyuldu. Böyle bir modelin ortaya çıkarılabilmesi projesine COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından 2001 yılında ABD'de başlandı. COSO, Price WaterHouse Coopers(PWC) ile birlikte yöneticilerin kurumlarının kurumsal risk yönetimini analiz edebilecekleri ve güçlendirebilecekleri hazır bir model geliştirme amacı ile böyle bir çalışmayı hayata geçirdi. COSO' nun yetki verdiği bir danışma kurulu da sürece desteğini verdi ve öncülük etti. 2004'ün sonunda COSO KRY modeli basıldı. COSO' nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli ile birlikte küresel ölçekte standart olarak uygulanabilir nitelikte bir rehber ortaya çıkmış oldu (Arslan, 2008, s. 25).

2.2.2.Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Kavramlar

Risk ve KRY'ni anlayabilmemiz açısından bu konu ile ilgili bazı kavramların içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanacak olursa;

Risk: Meydana gelecek olay veya gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki tehdit ve fırsatların neden olabileceği sonucun belirsizliği olarak ifade edilebilir.Risk aynı zamanda başarıyı engelleyen olumsuzluklar veya bazen de kolaylaştıran fırsatlardır (Derici, 2015, s.10).

Kurumsal Risk Yönetimi: Bir kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında avantaj sağlayan fırsat ve dezavantaj olan tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu tehditlere karşı alınacak önlemleri ve kontrol faaliyetlerini belirleyip raporlamak için kurumun her kademesinde uygulanması gereken planlı, çerçevesi belirli, tutarlı ve devamlı bir süreçtir (Bozkurt, 2010, s.19).

Doğal Risk ve Artık Risk: Kurum tarafından riske yönelik herhangi bir kontrol faaliyeti uygulamadan önceki risk doğal risktir. Doğal risk seviyesi etki ve olasılık çarpımı ile belirlenir. Artık risk ise; Kurumların risklerin gerçekleşme olasılık ve etkisini azaltmak için gerçekleştirdiği mevcut kontrol faaliyetlerinden sonra arta kalan risklerdir (Bozkurt, 2010, s.19).

Risk İştahı: Kurumun, sahip olduğu stratejik planlarında yer alan amaç hedef, misyon ve vizyonu çerçevesinde kabullenebileceği risk seviyesini ifade eder. Başka

bir ifadeyle, yönetimin herhangi bir riske karşı kontrol faaliyetinin gerekliliğine karar vermeden önce karşılayabileceği risk miktarıdır (Bozkurt, 2010, s.19).

Risk Kapasitesi: En genel ifade ile; kurumun kendisi için olası bir risk durumunu atlatabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Kurumun risklere karşı olgunluk ve güç seviyesi de risk kapasitesi olarak adlandırılabilinir (Karakaya, 2019, s. 8).

Risk Evreni: Kurumun karşı karşıya kalabileceği tüm risklerin kaynağı olabilecek olayların, faaliyet ve ilişkiler ile tüm süreçlerin bir tabloda gösterildiği ve kurumun tüm çevresinin genel görünümünün yer aldığı fotoğraftır. Risk evreni, muhtemel risklerin neler olabileceğinin daha bütüncül olarak ortaya konmasına yardımcı olur (Derici, 2015, s. 18).

Kontrol Faaliyeti ve Risk Eylem Planı: Risklerin risk iştahı sınırları içinde kalması ve yönetilmesini sağlama ile birlikte faaliyetlerin mevcut yasa ve yönetmeliklerle uyumunda süreklilik kazanması amacıyla uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetler kontrol faaliyetleridir. Risk Eylem Planı ise; Riskin etki ve olasılık düzeyini azaltmaya yönelik; ek bir kontrol faaliyeti yürütülmesi gerektiğine veya risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez bir düzeyde olduğu kanaatine varıldığında, uygulamaya alınması düşünülen kontrol yöntemleridir (Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi, 2015, s. 3).

2.2.3. Risk Türleri

Yönetilebilecek riskler kurumun faaliyet alanlarına, türlerine, amaç ve hedeflerin içeriğine vb. kriterlere göre farklılaşabilmekte ve risk türü olarak genişleyebilmektedir. Ancak genel çerçevede yönetilebilecek risk türleri tüm kurumlar için ortak olarak 5 ana kategoride ele alınmaktadır (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, s.17).

Operasyonel Riskler

Daha çok kurumun iş süreçleri ile ilgilidir. Kurumun iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesine engel olabilecek risklerdir. Örneğin; Sağlık hizmetleri kapsamında yürütülen randevu sistemine yönelik teknolojik yetersizlik nedeniyle vatandaşa sağlık hizmeti sunumunda aksaklıklar yaşanması.

Finansal Riskler

Kurumun finansal yapısını etkilemekle birlikte finansal faaliyetlerini yürütmek için gerek duyduğu kaynakları da etkileyebilecek risklerdir.Örneğin; Yatırım bütçelerinin

etkin takip edilmemesi sonucunda finansal gerekliliklerin yerine getirilmesinde aksaklıkların oluşması.

Stratejik riskler

Kurumun stratejik seçimlerini uygulama aşamasında aldığı stratejik kararlarla ilgili kurumun karşı karşıya kalabileceği risklerdir. Örneğin; Yönetim ve organizasyon yapısı ile ilgili riskler, örgütlenme riskleri bu kapsamda düşünülebilir.

Uyum Riskleri

Kurumun dış düzenlemelere (kanunlar, yönetmelikler) ve iç düzenlemelere (politika ve prosedürler) uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütmesini engelleyebilecek risklerdir. Örneğin; Veri güvenliğinin olmaması sebebiyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyulmaması sonucu kurumun cezai yaptırımlara maruz kalması.

İtibar riskleri

İtibar riski, kurum hakkında olumsuz düşüncelerin ortaya çıkması, dış paydaşların kuruma güveninin azalması veya kurum imajının kötüye gitmesi olarak ifade edilmektedir. Örneğin; Bir belediye için kritik öneme sahip ihale süreçlerinde usulsüzlüklerin ortaya çıkması ve kurumun itibar kaybetmesi.

2.2.4.Kurumsal Risk Yönetimi Faydaları

Kurumsal risk yönetimi sistemi bir kuruluşta stratejik yönetimin odak noktasını oluşturur. Süreçleri ile uyum içinde, hedefleri ile bütünleşmiş, tüm rutin işlemlere yerleşmiş olan, değişen koşullara yanıt vermede dinamik bir risk yönetim yapısına sahip kuruluşlarda başarı olasılığı artarken, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesindeki belirsizlik seviyesi de en aza inmektedir.

Söz konusu açıklama kapsamında kurumsal risk yönetim sisteminin temel faydaları aşağıda sıralanmıştır (Bakkal vd., 2016, s. 55):

- ✓ KRY silo anlayışını terk ederek riske karşı bütünleşik bir tavır alınmasını sağlar,
- ✓ Kurumsal yönetimin etkinliğini artırarak, yöneticilerin daha etkin kontroller gerçekleştirmesine olanak sağlar.
- ✓ Kurumsal risk yönetimi tüm kurumu kapsayan ve sürekliliği olan bütüncül ve dinamik bir süreçtir.
- ✓ Operasyonel risklerin en aza indirilmesinde önemli bir işlev görür.

- ✓ Riskli durumların gerçekleşme ihtimalini azaltarak ve fırsatlardan faydalanarak kurum itibarının korunup geliştirilmesine yardımcı olur.
- ✓ Kurumu etkilemesi muhtemel olayları belirleyerek, risklerin sadece ortadan kaldırılmasından ziyade risklerin optimal seviyede yönetilmesini de sağlar.
- ✓ Yöneticilerin doğru, zamanında ve uygun kararlar almasını kolaylaştırır.
- ✓ Kurum çapında yürütülen faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini güçlendirir.
- ✓ Tüm iş risklerinin etkilerinin proaktif olarak yönetilebilmesi için uygun sistemin oluşturulmasını sağlar.
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde makul derecede güvence sağlayan önemli bir araçtır.
- ✓ Risklerin rutin olarak izlenerek kurum faaliyetlerine olan etkisinin belirlenmesini sağlar.
- ✓ Kurumsal hafızayı güçlendirerek gelecek yönetimlere avantaj sağlar.

KRY' nin kuruma sağladığı fayda, kurumun niteliğine ve KRY uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasına son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıdaki her bir faydanın her kurumda birebir ve aynı derecede meydana gelmesi mümkün değildir. Eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini ve amaçlarını düzgün bir şekilde belirleyerek sistemini stratejik plan ve iç kontrol sistemi ile entegre bir şekilde geliştirmiş, risklerini amaç-hedef ve süreç bazlı olarak belirlemiş, risk değerlendirmelerini ve bunun sonucunda yapmış olduğu kontrol faaliyetlerini en iyi şekilde uygulamış ise KRY sisteminden en etkin ve verimli sonuç alınması kaçınılmaz olacaktır.

2.2.5. Kurumsal Risk Yönetiminde Başarı İçin Kritik Etkenler

Kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulmasından uygulanmasına kadar tüm aşamalarında başarılı sonuçlar alınabilmesi için başta kurum üst yöneticileri olmak üzere tüm kurum çalışanlarının dikkat etmesi gereken durumlar vardır. Bunlar KRY' nin başarısı için kritik etkenler olarak adlandırılır, kısaca aşağıda sıralanmıştır (Güneş, 2009, s. 89-90):

- ✓ Üst yönetimin ve kurum çalışanlarının her ikisinin de bu sistemi sahiplenerek sistem uygulamalarında aktif rol almalarının sağlanması,

- ✓ KRY kavramının benimsenmesi ve bunun kuruma katacağı değeri belirlemede gerekli vizyonun oluşturulması,
- ✓ Kuruma tehdit oluşturabilecek tüm risk çeşitlerinin ele alınması ayrıca öncelikliklendirilmiş olan risk faktörlerinin ayrıntılı değerlendirilmesi,
- ✓ Risk faktörleri değerlendirilirken tüm birimlerden ve tüm çalışanlardan destek alınması,
- ✓ Risklerin hedefleri ve amaçları ne derece ve nasıl etkilediği gibi hususlara dikkat edilmesi,
- ✓ Risk analizleri için verilerin toplanması ve risk matrislerinin oluşturulması,
- ✓ Risk değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan verilerin raporlanması,
- ✓ Amaç, hedef ve stratejilerin net bir şekilde ortaya konulması,
- ✓ KRY' ile tehditler kadar fırsatlara da odaklanılması
- ✓ Kurumsal risk yönetiminin içselleştirilmesinde eğitim ve iletişim araçlarının kullanılması,
- ✓ Risk yönetim tekniklerini ve risk yönetim sürecini anlayabilecek, risk yönetim uygulamalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- ✓ Risk yönetim sürecinin etkinliğini ve yeterliliğini izleme amacıyla denetim mekanizmasının oluşturulması ve izleme konusunda rehberlik edilmesi,
- ✓ Risk yönetim süreci sonucunda elde edilen tüm sonuçların kamuoyu ile paylaşılması,
- ✓ KRY' nin bir süreç olduğunun ve anlık sonuçları alınacak bir sistem olmadığının farkına varılması,
- ✓ Risk, risk yönetimi, KRY ve iç kontrol bağlamında ortak tanım ve fikir birliğinin oluşturularak içselleştirilmesi,
- ✓ Önemli KRY kavramlarının ve iş süreçlerinin birlikte yönetilmesi,
- ✓ Veri ve bilgi akışının kontrolü için bilgi yönetim sisteminin oluşturulması.

Görüldüğü gibi kurumsal risk yönetiminin başarısını etkileyecek birçok faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerden KRY başarısı için çok önemli olarak adlandırabileceğimiz iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; üst yönetimin bu konuyu sahiplenerek kurum için bu sistemi bir gereklilik olarak görmesidir. İkinci en önemli faktör ise; yapılan risk yönetim sistemi tasarlamalarının çalışanların iş yükü olarak görmeyeceği bir şekilde ortaya konulması risk

yönetiminin benimsenmesi ve başarısında oldukça önemli diğer bir faktördür. Yukarıda sayılan faktörler her kurumda aynı derece ve nitelikte olmayabilir. Bazı kurumlarda risk yönetimine olumlu veya olumsuz yönde etkide bulunabilecek faktörler kısmen de olsa farklılık gösterebilir. Ancak tüm bu başarı faktörlerinden kurumunun tamamının bilgi sahibi olması ve bu konuda farkındalık oluşturulması da başarıyı etkileyecek en önemli etkendir.

2.2.6. Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Düzeyleri

KRY'de Olgunluk seviyesi, kurumun kendi risk yönetimi yapısını anlaması ve içselleştirmesi bakımından oldukça önemli bir kavramdır. Kurumsal risklerin yönetimi temel uygulama, genel uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları şeklinde toplam dört seviyeden oluşmaktadır ve bunlar aşağıda açıklanmıştır (Günbey, 2008, s. 92):

Birinci olgunluk seviyesi, temel uygulama çerçevesindedir. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıplara engel olmaya odaklanmaktadır. Bu çerçevede organizasyonlar mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve risk analizi çalışmaları da yürütmektedirler. Ancak merkezi bir risk yönetim birimi halihazırda bulunmamaktadır ve riskler daha genel düzeyde belirlenmektedir.

KRY ikinci olgunluk seviyesi genel uygulamaları içermektedir. Bu seviyede risk yönetimi uygulamaları kurum içinde birimler düzeyinde yürütülür. Bu sayede kurum içinde risk yönetiminin daha iyi kavranması sağlanmış olur. Böylece süreç ve alt süreç düzeylerinde de bilgi akışı elde edilmiş olur.

Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan kuruluşlar, KRY uygulamalarında bugünün en iyi uygulama örneğini ortaya koymaktadır. Yönetim düzeyinde risk yönetimi sahiplenilmiş ve KRY kurum genelinde içselleştirilmiştir. Bu seviyede risklerin kurum süreçlerine olan etkileri noktasında genel bir bakış açısı elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçlerinin belirlenen iş süreçleri ile bütünleşmesi sağlanmış ve risk iletişim kanalları açık hale getirilmiştir.

Dördüncü yani en üst olgunluk seviyesi gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya genelinde çok az organizasyonda uygulanabilmekte olan karma risk yönetimi sistemi olarak adlandırılır. Dördüncü seviyede risk kategorilerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine imkân sağlayan risk analiz teknikleri

uygulanır. Tüm risk yönetimi, kurumun tamamındaki süreç ve alt süreçlere entegre olarak yürütülür.

2.2.7.Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik planlama

COSO' nun 2017 KRY çerçevesinin yayınlanması ile birlikte önceden göz ardı edilen temel sorunlardan biriside kuruluşların amaç -hedeflerini belirlediği stratejik planlama ile KRY arasındaki bütünleşmiş yönetsel yapıyı benimsemedikleri düşüncesiydi. Yeni çerçeve ise farklı bir bakış açısı ile KRY ve stratejik planlamayı daha bütüncül bir yaklaşıma dönüştürmek amacı ile önemli adımlar atmaktadır (Pierce.E.M ve Goldstein.J, 2018, s.52). Bu kapsamda COSO 2017 düzenlemesinin stratejik planlama ile de ilgili olarak geçmiş düzenlemelerden farklılıkları bulunmaktadır. Bunlar; bütüncül yaklaşıma odaklanma, risk yönetimi-strateji oluşturma, temel çıktı olarak değer kavramına vurgu yapma, strateji ve performans kavramına vurgu yapma, karar aşamalarına odaklanma vb. dir (COSO, 2017, s.6).

Stratejik planlamanın mantığında bir örgüt ya da kuruluşun güçlü ve zayıf yanları ile birlikte dış çevredeki olayların analizi yolu ile fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmak ve bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek yatar. Stratejik plan hazırlandıktan sonra, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır. Stratejik plan ile KRY arasındaki ilişki temelde amaç ve hedef belirleme bağlamındadır. Bu noktada amaçlar ile hedefler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilecek olay veya durumlar ise risk ve fırsat olarak değerlendirilir. Yine ayrıca; stratejik planlamanın ilk aşaması olan Swot analizi ile KRY'nin risk/fırsat tanımlama süreci birbirleri ile bağlantılı süreçlerdir. Swot analizi ile ortaya çıkarılan kurumun güçlü yönleri, KRY'nin risk/fırsat tanımlama sürecinde kurumun gelecekte amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sunabilecek fırsat kaynakları olarak düşünülebilir. Benzer şekilde kurumun zayıf yönleri de kurum amaçlarını ve hedeflerini olumsuz etkileyecek risk kaynakları olarak düşünülebilir (Ekici, 2015, ss. 67-70-71).

Bu bağlamda stratejik planlama KRY' nin belkemiğini oluşturur, çünkü stratejik planlama ile kurumlar varmak istediği amaç ve hedeflerini, kurumlarının misyon ve vizyonunu, kurumlarının güçlü ve zayıf yönlerini bu planlar dahilinde belirlerler ve belirlenen bu kriterlere ve kurumsal değerlere riskleri en iyi şekilde

yönetmekle ulaşabilirler. Bu açıdan düşünüldüğünde iki kavramın entegre şekilde yürütülmesi KRY' den en iyi sonuçların alınabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

2.2.8. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Pek çok bakımdan KRY, İç kontrol sisteminin doğal bir evrimi olarak düşünülebilir. Kurumların çoğu KRY' ni uygulamaya koymadan önce iç kontrol sistemini eksiksiz olarak uygulamayı tercih etmektedirler. Bu noktada ana çerçevede bakıldığında iç kontrol sistemi iç kontrol esaslı, KRY sistemi ise risk değerlendirme esaslı kurgulanmıştır. İç kontrol ve KRY madalyonun iki yüzüdür. Birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Bunun anlamı etkili bir iç kontrol sisteminin uygulanabilmesi için etkili bir KRY sürecinin kurumda yerleşmiş olmasının zorunluluğudur. Kurumların varlığının nedeni belirli hedeflere ulaşmak ise, bunu başaracak olan da kuruma rehberlik eden iç kontroldür. KRY' de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olayları yöneterek kurumun rotasından çıkmasına engel olur. İç kontrol ancak koruyucu, etkili ve kurum genelinde uygulanan bir KRY sistemi ile daha etkin ve verimli bir hale dönüşebilir (Ekici, 2015, ss. 79-81).

KRY' i risk yönetimi çerçevesinde iç kontrol ile benzeşmektedir ancak farklılıklarıda bulunmaktadır. KRY iç kontrole göre daha risk odaklı ve risk değerlendirmesi noktasında daha proaktiftir. Üst yönetim kurum misyonu, vizyonu, amaç ve hedeflerine ilişkin riskleri daha çok KRY aracılığı ile yönetir ve kontrol altına alır. İç kontrol sistemi ise buna ilaveten kurumun tüm birimlerinde yapılan iş süreçlerinin riskleri ile de ilgilenir. Stratejik plan hazırlığında belirlenecek stratejiler, politikalar ve hedeflere ilişkin risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi KRY kapsamında yapılan çalışmalardır. Kurum faaliyetlerinin etkinliğini, performansını ve başarısını artırmaya yönelik iş süreçlerindeki risklerin analizi ise iç kontrol aracılığı ile yürütülen çalışmalardır. Ayrıca; iç kontrol sistemi kurum kültürü, etik değerleri, personelin yetkinliği, yönetim tarzı vb. kurumun avantajlı alanlarını fırsatlar olarak sistemde kullanır (Derici, 2015, s. 4).

COSO kurumsal risk yönetiminin getirdiği yenilikler COSO iç kontrol sistemi ile genel anlamda karşılaştırılacak olursa (Ermisket, 2011, s. 55):

- ✓ KRY risk yönetimini merkezine alarak iç kontrol tanımını genişletmektedir.

- ✓ KRY Çerçevesi ile “Stratejik hedefler” isimli yeni bir hedef kategorisi eklenmiş ve raporlama hedefleri genişletilmiştir
- ✓ KRY Çerçevesi ile literatüre “Risk İştahı” ve “Risk Toleransı” şeklinde iki yeni kavram dahil olmuştur.
- ✓ KRY, risk değerlendirme bileşenini dört bileşene ayırmaktadır. Bunlar; hedeflerin belirlenmesi, risk ve fırsatlar’ın tanımlanması, risk değerlendirmesi ve risklere cevap verilmesidir.
- ✓ KRY’de risklerin değerlendirilmesi sonrasında, risk cevapları arasına kontrol dışında, üstlenme, kaçınma ve transfer şeklinde farklı risk cevaplarını da eklemektedir.
- ✓ KRY’deki “İç Ortam” bileşeni, İç Kontrol Çerçevesindeki “İç Kontrol Ortamı” bileşeni olarak düşünülebilir. Buna ilaveten üç yeni kavram daha tanımlanmaktadır. Bunlar; risk yönetimi felsefesi, risk kültürü ve risk iştahıdır.
- ✓ KRY’de amaç ve hedefler üzerinde etkili olabilecek risklerle birlikte fırsatlar da tanımlanmaktadır.
- ✓ İç Kontrol sisteminin birim ve faaliyet düzeyinde yürütülmesi öngörülürken, KRY sisteminin, kurum, bölüm, birim ve alt birim düzeyinde yürütülmesi öngörülmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar bağlamında, KRY çerçevesi, iç kontrol uygulamaları sonrası tecrübeleri de içeren daha yeni bir kavram olarak düşünülmekte ve iç kontrol sistemine yeni kategori ve kavramlarda ekleyerek iç kontrolün risk değerlendirmesi ve kontrol faaliyetleri başlığını daha net tanımlarla ve içselleştirilmiş hali ile kurumlara ve çalışanlara sunmaktadır. KRY çerçevesi ile risklere yönelik atılacak adımlar tam olarak ortaya konulmuş, böylece iç kontrol sisteminin bu konudaki başlıkları daha geniş perspektifte değerlendirilerek sonuç odaklı bir çerçeve çizilmiştir.

2.2.9.Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim

İç denetim, risklerin yönetilmesine, hem güvence hem de danışmanlık rolleri ve görevleri ile katkıda bulunur. İç denetimin KRY bağlamında temel rolü kuruma makul bir derecede güvence sağlamasıdır (Karakaya, 2019, s. 56).

İç denetimin KRY kapsamında kuruma yaptığı katkıyı değerlendirecek olursak ; Maliyet/Fayda analizi ile ihtimali yüksek risklerin önceliklendirilmesi ve bu konuda yönetime yol göstermesi, iç kontrollerin etkinliği ve verimliliğini değerlendirip iş süreçlerinde kurumsallığı sağlayarak risklerin neden olabileceği zararları en aza indirmesi, süreçlere ilişkin yenilik ve iyileştirme yapılması, hali hazırdaki durumun doğru, mevzuata uygun ve güvenilir olup olmadığının kontrol edilmesi, hatalı, usulsüz ve yanlış kararların alınmaması gibi birçok katkıyı iç denetim kurumlara sunmaktadır. İç denetimin varlığı kurumun geleceği için oldukça önemlidir. Çünkü; verimliliğe, yeniliğe ne kadar önem verildiği, süreçlerin mevzuat çerçevesinde işleyip işlemediği, risklerin doğru bir şekilde yönetilip yönetilmediği, maddi kayıplar ile karşılaşmamak için ne derece önlemler alındığı, iç denetim birimi tarafından tarafsız ve nesnel bir şekilde belirlenmekte ve gerek görülmesi durumunda değişiklik yapılmaktadır (Sarpkaya, 2012, ss. 129-130).

2.2.9.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Temel İç Denetim Görevleri

Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetçiler görevlerini belirli çerçevelerde ifa etmelidirler, aksi taktirde denetçilerin bağımsızlık ve tarafsızlık özellikleri ortadan kalkabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde aşağıda iç denetçilerin kurumsal risk yönetimi kapsamında üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken görevleri belirtilmiştir.

İç Denetimin Üstlenebileceği Görevler (IIA, 2004, s. 4):

- ✓ Risk yönetimi süreçleri hakkında makul derecede güvence sağlama,
- ✓ Risklerin doğru biçimde analiz edilip, değerlendirildiği noktasında makul derecede güvence sağlama,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerini değerlendirme,
- ✓ Öncelikliklendirilmiş risklerin raporlamasını değerlendirme,
- ✓ Öncelikliklendirilmiş risklerin yönetilmesini gözden geçirme

Şartlı Olarak Üstlenilebilecek İç Denetim Görevleri (IIA, 2004, s. 4):

- ✓ Risklerin tanımlanmasında ve ölçülüp değerlendirilmesinde rehberlik etme,
- ✓ Riskler konusunda yönetime eğitim vererek yönetimi bu konuda bilinçlendirme,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak,
- ✓ Risklerin raporlamasını konsolide etme,

- ✓ Kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasına öncülük etme,
- ✓ Kurumun risk yönetimi stratejisini geliştirme.

İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Görevler (IIA, 2004, s. 4):

- ✓ Risk iştahı düzeyini tesis etme,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerine birebir dahil olma,
- ✓ Riskler konusunda yönetim güvencesi verme,
- ✓ Risklere karşısı atılacak adımlar konusunda karar verme,
- ✓ Yönetim adına risk yönetim süreçlerini yürütme,
- ✓ Risk yönetimi uygulamaları için hesap verme.

Bu noktada kısaca; İç denetçiler, risk yönetimi kararlarını vermekten daha ziyade, riskler konusunda yönetime tavsiyede bulunmalı, risklerin doğru şekilde analiz edilip edilmediğini araştırmalı, kontrol faaliyetlerinin yeterli ve uygunluğunu değerlendirip yönetimin kararlarını sorgulayarak danışmanlık hizmeti vermelidirler (Sarpkaya, 2012, ss. 132-133).

İç denetim kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak üstlenebileceği görevlerden bazılarını koşulların gerçekleşmesi durumunda üstlenip yerine getirebilmektedir. Bu koşullar şunlardır (Sarpkaya, 2012, ss. 132-133):

- ✓ Yönetimin risk yönetimi ile ilgili sorumluluğu açık ve net bir şekilde belirlenmiş olmalıdır.
- ✓ İç denetim, risk yönetimi kararlarını doğrudan almamalı; aksine, yönetimin karar vermesi konusunda yapıcı tavsiyelerde bulunmalı, yönetime bu konuda rehberlik etmelidir.
- ✓ İç denetim, kurumsal risk yönetimi kapsamında bizzat sorumlu olduğu alanlar için aynı zamanda tarafsız güvence veremez. Bu konularla ilgili güvenceler, uygun niteliklere sahip diğer kişilerden sağlanmalıdır.
- ✓ Güvence faaliyetlerinin dışında yürütülen her türlü çalışma bir danışmanlık hizmeti olarak düşünülmeli ve bu çalışmalar iç denetim uygulama standartlarına uygun olarak yürütülmelidir.

2.3.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

2.3.1. Kurumsal Risk Yönetim Bileşenleri ve Süreci

Riskler kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında olumsuzluklar içermekle birlikte, belirlenmiş olan stratejilerin en iyi bir biçimde uygulanmasına engel olarak, kurumun geleceğini tam anlamı ile görebilmesi olanağını yok eden durumlardır. (Demirbaş, 2005, s. 177) . KRY bileşenlerini açıklayan COSO'ya göre kurumsal risk yönetimi; İç ortam, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi iletişim ve izleme bileşenlerinden oluşmaktadır (COSO, 2004, s.3).

Şekil 2. COSO KRY Küpü

Kaynak: Kızılboğa, 2012, s.308

Kurum hedeflerine ulaşılabilmesi ve etkili kararların alınması amacıyla karşılaşılması muhtemel olan risklerin belirlenmesi, daha sonra bu risklerin değerlendirilip, önceliklendirerek analiz edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bakıldığında KRY sisteminin ana adımları şu başlıklarla ifade edilebilir (Tusiad, 2008, s. 51):

- ✓ Riskin tanımlanıp, belirlenmesi,
- ✓ Risklerin analiz edilerek ölçümünün yapılması,
- ✓ Riskin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi,
- ✓ Riske uygun olan kontrol faaliyeti ve eylemlerin belirlenip uygulanması
- ✓ Bilgi, iletişim ve danışma faaliyetleri.
- ✓ Sistemin sürekli izlenerek gözden geçirilmesi,

Bu değerlendirmeler ışığında kurumsal risk yönetimi faaliyeti, her türlü risk içeren olay ve durumları tanımlamak, değerlendirmek ve kontrol altına alma amacını taşır. KRY sürecinde ana ilke risklerin belirlenmesidir. Bu süreçte kurumun karşı karşıya olduğu veya olabileceği tüm riskler tanımlanmalıdır. Riskler tanımlandıktan sonra risklerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, kontrol faaliyetleri belirlenir ve etki -olasılık analizi yapılır. Bir sonraki süreçte ise riskler önceliklendirilerek bu risklere karşı en uygun kontrol faaliyetleri bulunmaya çalışılır. Risk yönetimi sisteminin ne derecede kuruma faydalı olduğu ve etkin çalıştığını anlamak içinde sürekli olarak sistemin ve sürecin izlenmesi gerekmektedir. Bunun içinde performans ölçüm teknikleri kullanılabilir.Kurumsal risk yönetimi süreçleri, kurumun faaliyetlerine, kurumun amaç ve hedeflerine göre tasarlanmalı ve yürütülmelidir. Kurumun amaç ve hedeflerine yönelik risk yönetimi faaliyeti tam anlamı ile uygulanabilirse amaç ve hedeflere ulaşma noktasında kuruma büyük fayda sağlayacağı açıktır (Akkaya, 2011, ss. 79-80).

2.3.1.1. Risklerin Tanımlanması ve Belirlenmesi

Risk yönetiminin ana amacı kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu sebeple risk yönetiminin tam anlamı ile uygulanabilmesi için kurumsal amaç ve hedeflerin önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Kurumlar bu amaç ve hedeflerini genellikle beş yıllık stratejik planlar hazırlayarak belirlemekte, hedeflerine ulaşmaya dönük strateji ve faaliyetlerini oluşturmakta, faaliyet sonuçlarını analiz etmek için ise hedeflerle ilgili performans göstergelerini belirlemektedirler. Stratejik planlamada da risk yönetiminde de ortak nokta belirsizliktir. Kurumlar belirsiz olan bir gelecek için stratejiler geliştirmekte ve bu geliştirilen stratejiler ölçüsünde riski kabul etmektedirler. Bu nedenle, stratejik planların hazırlık çalışmalarından uygulanma süreçlerine kadar tüm aşamalarında, risk yönetimini stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçası olarak düşünmek gerekmektedir. Risk yönetim sürecinin ilk basamağı olan risklerin tanımlanması aşamasında, riskler belirlenerek, riskli olduğu düşünülen durumların ve olayların etki ve içeriği konusundaki belirsizlikler aydınlatılmaya çalışılır. Yani risk yönetim sürecinin bu bileşeni daha çok organizasyonun risklerini içselleştirmeye yöneliktir. Bu aşamada aynı zamanda riskli alanların potansiyel etkileri de ortaya çıkarılmış olur. Risk tanımlama aşaması risk yönetim sürecinin en önemli aşamasıdır. Çünkü

bundan sonra yapılacak işlemler tanımlanan riskler çerçevesinde yürütülecektir. Bu noktada kurumlar için en büyük tehlikeyi ise farkında olunamayan riskler oluşturmaktadır. Teşhis ve tespiti iyi yapılmamış bir riskin ne azaltılması, ne ölçülmesi ne de transferi mümkündür. Bu sebeple risk tanımlama aşaması titizlikle ve dikkatlice ele alınması gereken bir aşamadır (Bakkal vd., 2016, s. 95).

Riskleri belirlerken riskleri teşhis etmede kullanılan yöntemler vardır. Riskleri ortaya çıkararak yazılı hale getirilebilecek birkaç yöntem aşağıda açıklanmıştır (Duran, 2013, ss. 37-38):

Riskleri belirleme sürecinde ilk olarak stratejik planlamada da kullandığımız GZFT(SWOT) analizi yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemde kurumun güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenmektedir. GZFT yöntemi ile anketler veya başka araçlar kullanarak paydaşlar tarafından iç ve dış riskler ortaya çıkarılır. Bu analizde dış riskleri tehditler ve fırsatlar belirlerken, iç riskleri ise güçlü yönler ve zayıf yönleri belirlemektedir. İkinci yöntem ise, elde edilen veriler ışığında, özellikle beyin fırtınası ve çalıştaylar düzenleyerek paydaş GZFT analizini değerlendirmektir. Özellikle beyin fırtınası yöntemini kullandığımızda iç riskler daha net hale getirilir. Çünkü paydaş analiziyle bazı iç riskler paydaşlar tarafından dikkate alınmamış veya doğru algılanmamış olabilir. Risk olmayan bir husus risk gibi ele alınmış olabileceği gibi risk olması gereken bir husus risk tablosunda yer almamış olabilir. Bu sebeple, beyin fırtınası yöntemini kullanmak özellikle iç risklerin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Üçüncü yöntem, PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel riskler) analizi ile dış riskleri kategorize etmektir. Böylece daha önce bulunan dış riskler kurum tarafından PESTLE analizi ile kategorilere ayrılarak bu dış riskler için bir model ortaya konulmuş olur.

Riskleri belirleme noktasında yine amaç ve hedeflere başlı başına sorular sormakta riskleri ortaya çıkarabilir. (Duran, 2013, s. 37-38).

Bu sorulara örnek olarak;

- ✓ Amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde neler yanlış gidebilir?
- ✓ Kritik ve hassas süreçlerimiz nelerdir?
- ✓ Paydaşların faaliyetlerimiz üzerinde ne gibi etkileri olabilir?
- ✓ Risk kategorilerimiz nelerdir?
- ✓ Zayıf ve güçlü olduğumuz süreçler hangileridir?
- ✓ Hangi varlıklarımız bizim için kritik öneme sahiptir?

- ✓ Usulsüzlük ve yolsuzluk hangi alanlarda olabilir?
- ✓ Faaliyetlerimiz hangi olumsuz durumlar karşısında sekteye uğrayabilir?
- ✓ En kritik ve hassas bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- ✓ En fazla harcama yaptığımız alanlar nelerdir?
- ✓ Hangi süreçler daha karmaşık ve zordur?
- ✓ Cezai müeyyidelere maruz kaldığımız veya kalabileceğimiz alanlar hangileridir?
- ✓ Faaliyetlerimizde yasal zorunluluklar nelerdir?
- ✓ Faaliyetlerimizde kaynak kısıtları nelerdir?

Riskleri belirlerken bu tanımlama ve belirleme sürecine yön veren temel belge ve dökümanlar da bulunmaktadır. Bunlar; kurum stratejik planı ve burada yer alan amaç ve hedeflere yönelik riskler, performans programı, kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, iş akış diyagramları, tartışmalar, sistem analizleri, senaryo analizleri ve sistem mühendislik uygulamalarıdır. (Ekici, 2015, s. 94).

Riskleri belirlerken ve tanımlarken tek doğru yöntem şudur denilemez. Kurumların stratejik planları, iş akış süreçleri varmak istedikleri amaç ve hedefler, kurumların misyon ve vizyonları, kurum kültürü, kurumun yasal mevzuatı, kurumun hassas süreçleri vb. riskleri belirlemede yol gösterici olarak işlev görmektedirler. Bu sebeple organizasyon ve yönetim yapısına göre değişik modellemeler ortaya konabilir.

2.3.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi; belirlenmiş olan muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin edilmesini ve bir sınıflandırmaya tabi tutarak öncelik verilmesini ifade eder. Yönetimin her bir risk için ele alacağı risk iştahı düzeyini belirleme faaliyeti bu süreç içinde yapılmalıdır. Riskin etki ve ihtimali tahmin edilirken genellikle geçmişte gözlemlenen olay ve tecrübelerin verileri kullanılarak karar verilir (Derici, 2015, s. 20).

Risk değerlendirmenin ilk aşaması riskin etki ve olasılık düzeyini belirlemedir. Riskin etkisi; Kurum hedeflerinin başarılamaması ve kurum stratejilerinin başarılı bir şekilde yürütülememesi halinde kurumun maruz kalacağı olumsuz durumlardır. Riskin Olasılığı ise riskin ne sıklıkta ortaya çıkabileceğidir. Bu

noktada bazı riskler yüksek etkiye sahip olmakla birlikte ortaya çıkma olasılığı düşüktür, bazı riskler ise düşük etki düzeyine sahip olmakla birlikte meydana gelme olasılıkları yüksektir (Ekici, 2015, ss. 99-100).

Risklerin gerçekleşme ihtimalini değerlendirken;

Yüksek, orta ve düşük olarak üç tür yöntemin kullanılması en sık görülen değerlendirme biçimlerindendir. Riskin gerçekleşme düzeyleri ele alınacak olursa (Derici vd., 2007, s. 159):

Yüksek :

- ✓ Riskin bir yıl içerisinde gerçekleşecek olma olasılığıdır.
- ✓ On yıl içerisinde birçok kez gerçekleşebilme olasılığı
- ✓ Riskin son iki yılda meydana gelmiş olma durumu
- ✓ Kontrolün dış etkenler sebebiyle zor olma durumu

Orta :

- ✓ Riskin on yıl içerisinde gerçekleşme olasılığının olması
- ✓ On yılda birden çok gerçekleşebilir olma ihtimali
- ✓ Kontrol noktasında dış etkenler sebebiyle zorlanılması

Düşük :

- ✓ Riskin on yıl içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunmaması durumu
- ✓ Risk şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması
- ✓ Riskin gerçekleşmesi ihtimalinin düşünülmemesi

Risklerin etki düzeyini değerlendirirken;

Risklerin etki düzeyini belirleyen faktörlerde 3'e ayrılmaktadır (Kileci, 2009, s. 20):

Yüksek :

- ✓ Kamuoyunun bu konuya son derece duyarlı olması
- ✓ Kurumun temel amaçları üzerinde hayati derecede etkilerinin söz konusu olması
- ✓ Mali sonuçlarının çok büyük boyutta olması

Orta :

- ✓ Kamuoyunun önemli derecede bu konuya duyarlılık göstermesi
- ✓ Kurumun temel hedefleri üzerinde önemli etkilerinin olması
- ✓ Mali sonuçlarının kaygı verici boyutta olması

Düşük :

- ✓ Kurumun temel hedefleri üzerinde düşük derecede etkili olması

- ✓ Kamuoyu duyarlığının düşük düzeyde olması
- ✓ Mali sonuçlarının gözardı edilebilir seviyede olması gibi durumları ifade etmektedir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde olasılık ve etki düzeyi çarpımı sonucu belirlenen risklerden düşük risk grubu olarak tabir edebileceğimiz riskler rutin prosedürlerle yönetilir ve gerektiği durumlarda kontrol faaliyeti uygulanarak takibi yapılır. Orta risk grubundaki riskler yönetim sorumluluğunda dikkat ve önem gerektirmektedir, gerektiğinde kontrol faaliyetleri uygulanarak takibi sık sık yapılmalıdır. Yüksek risk grubundaki riskler ise, üst yönetimin dikkatini gerektiren ve acil çözüme ihtiyaç duyulan risklerdir, yani kısaca yüksek ve orta düzey risklerin risk iştahı çerçevesinde kalması için kontrol faaliyetleri uygulanmalı ve takibi sürekli yapılmalıdır.

Riskleri öncelik ve önemlilik sırasına göre derecelendirmek ise risk değerlendirme aşamasının ikinci adımıdır. Risklerin önceliklendirilmesindeki ana amaç risk analizlerinin sonuçlarına göre hangi risklerin öncelikli olarak ele alınacağına karar vermektir. Risklerin önceliklendirilmesi; risklerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk kriterleri ve risk iştahı ile karşılaştırılmasını ve sonucunda öncelikli olarak ele alınması gereken risklerin belirlenmesi aşamasını içermektedir. Risklere verilen yanıtın ne şekilde olacağı da önceliklendirme göz önünde bulundurularak kararlaştırılabilir. Çok yüksek önem derecesi olan risklere hemen karşılık vermek gerekir ve acil durum planı geliştirilir. Orta derecede önemli riskler için de acil olmamakla birlikte yine karşılığa karar verilirken, düşük derecede ki riskler ise periyodik olarak izlenir. Burada önemli olan konu, sadece belirli bir önem derecesindeki risklerin değil önemsiz risklerin de dikkat ölçeği içerisinde kalmasıdır (Arslan, 2008, s. 62).

Burada önemli hususlardan biriside risklere yönelik önceliklendirme kararı vereceğimiz seviyedir bu seviye; riskin olasılık etki çarpımı değerine göre veya risk iştahı çerçevesinde arzu edilen risk seviyesi ile hali hazırdaki risk seviyesi arasındaki farkın büyüklüğüne göre belirlenir ve bu seviyeye göre önceliklendirmeye karar verilir. Risk yönetiminde karşılaşılan veya karşılaşılacak olan olumsuz durumların etkin ve başarılı bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi için risk değerlendirme aşamasının titiz bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

2.3.1.3. Riske Uygun Olan Çözümlerin Bulunması ve Uygulanması

Risklerin belirlenme, değerlendirme ve ölçülme işlemi yapıldıktan sonra riskler kategori edilerek bu risklere çözüm üretmek için uygun olacak kararlar alınması gerekir. Bu noktada önemli olan husus, maliyet ve fayda analizi kapsamında risklerin yönetimi için uygun olan seçeneklerin belirlenmesi ve seçenekler içerisinden riske en uygun kontrol faaliyetine karar verilmesidir. Yani risklerin yönetim stratejilerine karar vermek bu süreçte risklere çözüm bulmada en önemli adımdır (Tüsiad, 2008, s. 59). Risklere karşı çözüm yolları bulmada elbette birçok seçenek düşünülebilir ancak COSO'nun da ifade ettiği 4 farklı seçenek bulunmaktadır;

a)Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun karşı karşıya kalabileceği kayıpların değerlendirilmesi ve bunun sonucunda riske sebep olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. Bu seçenek genellikle kurumun riskin meydana gelmesi durumunda karşılaşacağı kayıpları, kabul edilebilir seviyeye indirgeyecek bir eylem bulamadığı durumlarda tercih edilir. Örneğin; yeni bir yazılım satın alınmak istenmesi ancak yapılan değerlendirmeler sonucunda, söz konusu yazılımın kurum için bilgi güvenliği riski taşıdığı ve kurumun kaynak yetersizliği nedeni ile riski indirgemeye yönelik eylemleri gerçekleştiremeyeceği düşünülebilir. Bu durumda kurum söz konusu yazılımı almaktan vazgeçerek riskten kaçınma seçeneği yoluna gitmiş olur (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss. 45-46).

b)Riski Transfer Etmek: Riskin meydana gelmesi durumunda kurumun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına sebep olabilecek olayların tamamının veya bir kısmının yapılacak sözleşmeler ile kurum dışı uzman veya sigorta kuruluşlarına aktarılmasıdır. Kamu idarelerinin güvenlik, ulaşım vb. hizmetlerini, alanında uzman şirketlere taşere ederek yürütmeleri riskin transfer edilmesine örnek verilebilir (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss. 45-46).

c)Riski Kabul Etmek: Riskin meydana gelmesi halinde kurumun maruz kalabileceği zararlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin karşılaştırılması sonucu riski yönetmenin maliyeti risk sonucu oluşacak zarardan fazla ise herhangi bir ilave eylem uygulamaya gerek duyulmamasıdır. Yine benzer şekilde söz konusu riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabilecek zarar,

kurumun hedefleri noktasında belirlediği risk iştahına göre kabul edilebilir seviyede ise ilave maliyetlere katlanarak risk yönetimi faaliyetlerini yürütmek yerine, riskin kabul edilmesi kararı verilebilir. Riskin kabul edilmesine karar verilmesi durumunda, risk düzeyinin kabul edilebilir düzeyde kaldığından emin olmak için rutin aralıklarla riskin izlenmesi gerekir (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss. 45-46).

d)Riski İndirgemek: Riski indirgeme; risklerin olasılıklarını ve etkilerini azaltarak, kabul edilebilir sınırlar içerisinde riskleri kontrol altında tutabilmektir (Hillson, 2002, s. 239). Bu tanımdan hareketle riski indirgeme daha geniş biçimde tanımlanacak olursa; riskin ortaya çıkması halinde kurumun karşı karşıya kalabileceği kayıpların risk iştahı çerçevesinde kabul edilebilir bir düzeye getirilebilmesi için risklere karşı en uygun kontrol faaliyetlerinin belirlenerek uygulanmasıdır.Riskin indirgenmesi kararının seçilmesinden sonra, bir sonraki aşama riskin etki ve olasılığını azaltacak ve doğal riski risk iştahı düzeyine getirebilecek risk yönetimi faaliyetleri yani kontrol faaliyetlerinin uygulanmasıdır. Kontrol faaliyetleri; mevcut riskleri yönetmek veya olasılık ve etkilerini azaltmak için riske yönelik verilen cevaplardır. Yönetim tarafından belirlenen kontrol faaliyetleri, riskleri belirlenmiş olan risk iştahı içerisinde tutabilmek için tasarlanır ve uygulanır. Kurumun ortaya koyduğu politika, prosedür ve diğer dokümantasyonlar, iş tanımları, organizasyon şemaları, otomasyon sistemi, standartlar, genel mevzuat gibi temel yönetim araçları da aynı zamanda birer kontrol faaliyeti olarak düşünülebilir (Ekici, 2015, s. 109) .

Risklerin indirgenmesi bağlamında kurum tarafından uygulanacak risk yönetimi(kontrol) faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılır (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, 2018, ss. 46-47):

Önleyici risk yönetimi faaliyetleri: İstenmeyen olaylarla karşılaşılmasını önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Kamu idareleri tarafından personelin görev tanımları dikkate alınarak oluşturulan bilgi teknoloji sistemlerine erişim yetkileri, önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Yetkilendirmelerin görev tanımları baz alınarak oluşturulması, sisteme yetkisiz erişimleri ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecektir..

Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri: Ortaya çıkmış olan ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesine imkan sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi

teknoloji sistemlerinde oluşturulan yetki tanımlamalarının rutin aralıklarla kontrol edilmesi tespit edici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir

Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri: Ortaya çıkmış olmakla birlikte istenmeyen durumların düzeltilmesi amacıyla tasarlanan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemleri için oluşturulan kurtarma programları düzeltici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri: Bilgilendirme, davranış tarzı değiştirme, eğitim faaliyetleri gibi dolaylı yöntemler ile risklerin indirgenmesinin amaçlandığı risk yönetimi faaliyetleridir. Personele eğitim verilmesi, broşür veya el kitabı dağıtılması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Risklere yönelik uygulanacak bu tür risk yönetim faaliyetleri ile risklerin hem etki hem de olasılık seviyeleri azaltılarak riskin meydana gelmesi halinde kurumların maruz kalabileceği olumsuz sonuçların azaltılması mümkündür. Bazı durumlarda yukarıdaki kontrol faaliyetlerinin uygulanması riskin meydana gelme olasılığını azaltırken bazı durumlarda da riskin kurum amaç ve hedeflerine ulaşmasında etki seviyesini azaltarak olasılık*etki seviyesinin risk iştahı çerçevesinde kalması sağlanmış olur. Risklerin çeşidine ve etkisine göre risk kontrol faaliyetleri değişmektedir. Bazı durumlarda risk ortaya çıkmadan kontrol faaliyeti uygulanırken bazı durumlarda da meydana gelmiş olan riske karşı düzeltici kontrol faaliyeti uygulanabilir. Yine bazı durumlarda ise eğitim, davranış değiştirme vb. yöntemler ile kurum veya kişiler yönlendirilerek risklerin indirgenmesi ve risk iştahı kapsamı içinde kalması sağlanmış olur. Hangi yöntemin veya yöntemlerin seçileceği riskin çeşidine, oluşma sıklığına, yayılma hızına ve hedeflere ulaşmadaki etkisine göre değişiklik gösterebilir.

2.3.1.4. Bilgi, İletişim ve Danışma

Etkin ve yeterli bir KRY için doğru bilgiyi, doğru yer ve zamanda elde etmek oldukça önemlidir. Kurum faaliyet ve süreçlerine hizmet edecek, personelin ve yöneticilerin görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak bilgiler; tanımlanmış iletişime hazır biçimde mevcut hali ile korunmalıdır. Bilginin eksik olması risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrolü süreçlerinin etkinliğini azaltacaktır (Intosaigov 9130, 2007, s.33).

İletişim; bilgi sistemlerinden ayrı olarak düşünülemez. İletişim, ilgili personele görevlerini en iyi şekilde yürütme imkânı sunan bilgileri vermenin yanı sıra, kurum kültürünü ortaya koyan, beklentilere yanıt veren, bireylerin ve toplulukların sorumluluklarını ve diğer önemli konuları da içine alan daha geniş bir anlamda düşünülmelidir (Intosaigov 9130, 2007, s. 34). Üst yönetim bütün çalışanlara, özellikle de önemli yönetim sorumlulukları olanlara iletişim yolu ile, KRY'ne önem verilmesi mesajını iletmelidir. Günlük sorunlarla uğraşan personel problemleri oluşmaları ile birlikte aynı anda fark edebilir ve bu bilgiler iletişim kanalları aracılığı ile kurumun diğer birimlerine iletilebilir. Bu noktada personelin bilgi verdiği için olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağını bilmesi önemlidir (Ekici, 2015, s. 115).

Bilgi ve iletişimin risk yönetim sürecinin tüm aşamalarında oldukça önemli bir yeri vardır. Etkili bir iç ve dış iletişim, kurumsal risk yönetim süreçlerinin yürütülmesi aşamasında sorumluluğu bulunanların ve paydaşların nasıl karar alacağı ve kurumsal risk yönetim sürecinin daha verimli ve etkili nasıl uygulanabileceğini anlama açısından oldukça önemlidir.

2.3.1.5. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Kavram olarak izleme, faaliyetlere eşlik etmek, faaliyetleri gözden geçirmek, test etmek ve gerekli kişi ve yerlere rapor vermek olarak ifade edilebilir. Bir kurumun amaç ve hedefleri zaman içinde değişebilir, risk kütüğü ve bu kütükte yer alan risklerin göreli önemi de zaman içinde değişime uğrayabilir. Eskiden yeterli olan risk cevapları zamanla yetersiz ve uygulanamaz hale gelebilir. Kontrol faaliyetlerinin etkinliği zayıflayabilir veya tamamen ortadan kalkabilir. KRY'nin mevcut durumda uygun ve yeterli olup olmadığını anlayabilmek amacıyla yönetimin KRY'nin etkinliğini sürekli olarak izlemesi gerekir (Intosaigov 9130, 2007, s. 36).

İzleme; risk yönetim faaliyetlerinin hali hazırda doğru bir biçimde tasarlanıp tasarlanmadığının, sistemin işleyişinde hata ve yanlışlıklar olup olmadığının, sistemin etkin ve yeterli bir şekilde çalışıp çalışmadığının izlenmesi ve değerlendirilmesini yapmaktır. İzleme süreci stratejik planlamada da karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama dönemi süresince performansın ölçülebilmesi amacıyla yıllık performans göstergeleri belirleyerek, göstergelerin gerçekleşme

sonuçlarının, göstergenin özelliğine göre aylık, 3 aylık, altı aylık ya da yıllık dönemler zarfında takibi gerekmektedir. Bununla birlikte risk yönetimi faaliyetleri için de performans göstergelerinde olduğu gibi belirli bir izleme ve raporlama programı oluşturarak, kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve yeterliliği ile risklerin etki ve olasılık değerlerinde bir değişiklik olup olmadığı sürekli takip edilmelidir. Daha önce fark edilmemiş ya da yeni ortaya çıkmış bir riskin olup olmadığı, kontrol faaliyetlerinin etkin olarak yürütülüp yürütülmediği ve gereksiz kontrollerin olup olmadığı izleme faaliyetleri ile daha net bir şekilde anlaşılacaktır. İzleme süreci içerisinde, öz değerlendirme ve bağımsız izleme faaliyetleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda süreçleri yürüten kişilere yönelik, onları hiyerarşik olarak denetlemekle görevli yöneticiler aracılığı ile yapılan izleme ve kontrol faaliyetleri öz değerlendirme faaliyetleridir. Bağımsız izleme faaliyetleri ise, kurumda rutin aralıklarla yapılan kontrollerin etkinliğinin ve yeterliliğinin, iç denetçiler, dış denetçiler ve danışman kuruluşlar tarafından incelenmesi faaliyetidir. İzleme kurumda performans sürecinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Bakkal vd., 2016, s.155).

Bu bilgilere ilaveten izleme sürecine yardımcı olan ve izleme faaliyetleri kapsamında düzenlenen ve kullanılan bazı belgeler ve raporlar da bulunmaktadır. Bunlar: Yönetim performans faaliyet sonuçları ve raporları, yönetim ve risk komitesi raporları, denetim komitesi toplantısı tutanakları ve raporları, iç denetim raporları, kurum risk kütüğü ve kontrol raporları vb. belgeler izleme sürecine yardımcı olabilecek belgeler arasındadır (Price Waterhause Coopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, 2006, s. 69).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde çalışma kapsamında uygulamanın amacı ve önemi, uygulamanın yöntemi ve örneklemi hakkında bilgiler verilmiş, araştırmanın örneklemi olan devlet üniversitelerinden 7 tanesinin stratejik planı ele alınmış, amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine engel olabilecek riskler analiz edilerek tüm üniversiteler için ortak olabilecek örnek olay mahiyetinde amaç, hedef ve riskler belirlenmiş, ardından üniversitelere rehber olması amacı ile bu amaç, hedef ve riskler üzerinde örnek bir uygulama yapılmıştır.

3.1. UYGULAMANIN AMACI

KRY; kurumların kaynaklarının etkili, verimli ve başarılı bir biçimde kullanılabilmesi, hedef ve amaçlarında başarıya ulaşabilmesi için kurum bünyesinde değerlendirilmesi, benimsenmesi ve yönetilmesi gerekli olan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal risk yönetimi amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi noktasında kurumlar için vazgeçilmez bir araçtır, bu sebeple KRY'nin özellikle kamu kurumlarında içselleştirilmesinin kurumların etkinliği ve verimliliği açısından da faydalı olabileceği aşikardır.

Bu çerçevede uygulamanın ana amacı; Üniversitelerin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik belirledikleri risklerin yönetilmesi ve kontrolü üzerine bir uygulama örneği ile üniversitelere rehberlik edilmesi ve bu konuda farkındalık yaratılmasıdır. Ayrıca bu uygulama üniversitelerin kendi kapasitesi ve insan kaynakları çerçevesinde revize edebilecekleri bir şekilde tasarlanmıştır. Böylece üniversiteler bu örnek uygulamadan hareketle kendi kapasiteleri çerçevesinde uygulamaya benzer şekilde kendi KRY sistemlerini kurabileceklerdir. Üniversitelerin hatta diğer kamu kurumlarının da bu uygulama örneğinden faydalanabilecekleri düşünülmektedir.

3.2. UYGULAMANIN ÖNEMİ

"Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği" literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Türkiye'de kamu sektöründe uygulamanın henüz çok yaygın olmaması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Kamu sektöründe ilk olarak 5018 sayılı kanun ve ilgili yönetmelikler ile yer bulmuş ancak çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Son yıllarda bu alan gitgide genişlemektedir ve kurumsal risk yönetimini kamu kurumlarının benimseme düzeyi artmaktadır. Tam da bu aşamada böyle bir çalışmanın yapılması üniversitelerin farkındalığına katkı sunacaktır. Kurumsal risk yönetimi ve denetimin risk odaklı yapılması birçok olumsuz sonucun önceden fark edilmesi ve buna karşı önlemler alınmasını gerektirir, böyle bir uygulama kurumsallaşma düzeyi düşük ve riskleri fark edebilme kabiliyeti zayıf olan üniversiteler için oldukça önemli bir uygulamadır. Ayrıca; bu sistem üniversitelerin idari boyutunda yürütülse de üniversitelerin akademik gelişimi, öğrencilere verilen eğitimin kalitesi, bilimsel araştırmaların verimli bir şekilde yürütülmesi vb. alanlara da dolaylı olarak büyük katkılar sağlayacaktır. Ayrıca her kurum kendi yapısına ve çalışma alanına uygun olarak uygulayabildiği takdirde ekonomiden adalete eğitimden bilim camiasına kadar birçok alanda etkili ve olumlu sonuçları gözlemlenebilecektir.

3.3. UYGULAMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ

Uygulamanın örneklemi ülkemizdeki bölgelerden seçilmiş 7 devlet üniversitesinin (Yozgat Bozok Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Ege üniversitesi, Gazi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi) stratejik planlarıdır.

Bu bağlamda uygulama sürecine ışık tutan stratejik planlama kavramını tanımlayacak olursak, *"Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planlama çalışmaları olarak tanımlanır"* (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2018, Madde 4). Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasını, kamu idarelerinin stratejik planlama süreci harekete geçirir. Bu noktada uygulamanın evreninin üniversitelerin stratejik planı olmasının sebebi üniversitelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak riskleri stratejik planlarında belirlemeleridir. Kurumsal risk yönetiminin,

kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmadaki başarısını arttırma özelliğine sahip olması ve kurum kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına önem verdiği düşünüldüğü zaman stratejik plandaki risklere dönük risk yönetimi gerçekleştirmek oldukça mantıklı olacaktır.

Üniversiteler üzerinde yapılan "Kurumsal Risk Yönetimi: Üniversiteler İçin Bir Uygulama Örneği" konusunda uygulama örneğine veri toplamak amacıyla ekte verilen devlet üniversiteleri stratejik planları incelenmiş ve burada mevcut bulunan riskler analiz edilmiş böylece ortaya bütün üniversiteler için ortak olabilecek örnek olay mahiyetinde amaç, hedef ve riskler çıkarılmıştır. Belirlenen bu amaç, hedef ve risklere yoğunlaşılarak bu riskleri yönetmede yardımcı olabilecek Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın 2018 yılında COSO KRY modeli örnek alınarak kamu kurumları için yayımladığı Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberindeki tablolar ve veriler ışığında rehber niteliğinde bir uygulama örneği yapılmıştır.

3.4. UYGULAMANIN ÖRNEKLEMİ ÇERÇEVESİNDE ÖRNEK OLAY AÇIKLAMASI

Uygulama Örneklemi çerçevesinde ekler bölümünde ayrıntılı olarak yer alan Türkiyede ki 7 devlet üniversitesi (Yozgat Bozok Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Ege üniversitesi, Gazi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi) stratejik planları incelenmiştir. Bu üniversitelerin amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere yönelik riskleri analiz edilmiş olup, genel çerçevede stratejik planlardaki amaç ve hedeflerin tüm üniversiteler için 5 eksende şekillendiği ve bu eksenlerin ise;

- Eğitim öğretim
- Bilimsel araştırma ve yayın
- Bölgesel toplumsal kalkınmaya destek
- Fiziki yapılanma
- Kurumsal gelişim ekseninde olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma kapsamında ise ortak olan bu eksenlerde amaç ve hedefler belirlenerek bunlara yönelik riskler ortaya çıkarılmıştır. Bu amaç, hedef ve riskler aşağıdaki şekilde tasarlanmış ve bu tasarlanan amaç, hedef ve risklere yönelik örnek olay mahiyetinde üniversiteler için KRY uygulaması yapılmıştır. Uygulama

örneklemi çerçevesinde ve yukarıdaki 5 ana eksen üzerine yapılan değerlendirmeler sonucu örnek olay olarak belirlenen amaç, hedef ve riskler aşağıdaki gibidir;

Stratejik Amaç A1: Eğitim - öğretim kalitesini nitelik ve nicelik açısından iyi uygulama örneklerine uygun hale getirmek.

Stratejik Hedef H1.1: Lisans, lisansüstü ve Doktora programlarının eğitim-öğretim kalitesini güçlendirici faaliyetler yapmak.

Riskler

1. Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması
2. Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması

Stratejik Hedef H2.1: Güncel teknolojiyi içselleştiren her yönü ile nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Riskler

1. Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi
2. Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak

Stratejik Amaç A2: Sunulan hizmetlerin kalitesini artırarak topluma daha iyi hizmet sunabilen bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H1.1: Sağlık hizmetleri alanında standartları yükseltici faaliyetler yapmak

Riskler

1. Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar
2. Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması

Stratejik Hedef H2.1: Üniversitelerin fiziki mekânlarının kapasiteye uygun dağılımı ile kullanılması

Riskler

1. Fiziki mekânların etkin kullanımı için master planı yapılmaması
2. Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği

Stratejik Amaç A3: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliğini geliştirmek.

Stratejik Hedef H3.1: Her yılın sonunda nitelikli araştırma proje sayısını %10 oranında artırmak.

Riskler

1. Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği

2. Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması

Stratejik Hedef H3.2: Her yılın sonunda teknoloji transfer ofisindeki patent, proje sayısı ve öğretim elemanları tarafından kurulan şirket sayısını %10 artırmak

Riskler

1. Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz olması ve yeterli bilgiye sahip olmaması

2. Üniversite-Sanayi ve Üniversite-Teknoloji Transfer Ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması

Stratejik Amaç A4: Kurumsallaşmayı Güçlendirerek, nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H4.1: Akademik ve idari personelin yetkinliğinin işgücü planlaması ve eğitim yolu ile arttırılması

Riskler

1. Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği

2. Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi

Stratejik Hedef H4.2: Kurumsal kapasiteyi geliştirici çalışmalar ile kurumsallaşma düzeyinin arttırılması

Riskler

1. İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi

2. İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi, Stratejik Plan, Kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu.

Yukarıda belirlenen amaç, hedef ve risklere yönelik aşağıda yapılacak olan uygulama örneği süreci şu aşamalardan oluşacaktır;

1. Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi
2. Risklerin Belirlenmesi
3. Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi-Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

b)Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

c) Risklerin Önceliklendirilmesi

4. Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

5. Eylem Planı ve İzleme

Örnek olay mahiyetinde yapılan uygulama örneği yukarıdaki KRY süreci başlıkları ele alınarak açıklanacak olursa; İlk olarak ekler bölümünde yer alan 7 devlet üniversitesi stratejik planları analiz edilerek örnek olay mahiyetinde bir stratejik amaç, hedef ve risk çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra, risklerin değerlendirilmesi aşamasında aşağıdaki açıklayıcı tablolardan faydalanarak risklerin etki ve olasılık çarpımı sonucu kategorilerine göre doğal risk düzeyleri ortaya çıkarılmıştır. Ardından doğal risk düzeyi hali hazırdaki risk yönetim faaliyetinin yeterliliğine göre, risk yönetim faaliyeti katsayısı ile çarpılınca artık risk düzeyine ulaşılmış olur. Mevcut kontrol faaliyetleri sonucu artık risk istenilen düzeye yani; risk iştahı düzeyine ulaşamaz ise ilave eylem planları oluşturulması gerekir, ayrıca artık riskin risk iştahının altına düşmesi de istenilen bir durum değildir. Bu noktada risk iştahı düzeyi bizim için optimum düzeydir, sürecin devamında ise kurumsal risk yönetim faaliyetleri kapsamında riskler istenilen düzeye getirilemez ise eylem planları hazırlanarak risklerden sorumlu kişiler ve risklere karşı uygulanacak eylem planlarının izleneceği tarih belirtilir ve bu tarih kapsamında periyodik izlemeler gerçekleştirilerek risklerin istenilen düzeye düşürülüp düşürülmediği üst yönetimce takip edilir.

3.5. UYGULAMA ÖRNEĞİNDE FAYDALANILACAK TABLOLAR VE AÇIKLAMASI

Örnek olay uygulamasına geçmeden önce uygulama örneğini anlamamızda yardımcı olacak veriler ve bu verilerin açıklaması aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Örnek olay üzerinde yapılacak uygulamanın anlaşılabilmesi açısından bu tablolar oldukça önemlidir.Tablolar; etki seviyesi tablosu,olasılık seviyesi tablosu,doğal risk kategorisi tablosu,risk yönetim faaliyetlerinin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirme tablosu,artık risk kategorisi değerlendirme tablosu ve risk iştahı-artık risk kategorisi karşılaştırma tablolarından oluşmaktadır.

Tablo 1. Etki Seviyesi Tablosu

ETKI SEVIYESI	ETKI KATEGORISI	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlardır.
4	Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlardır.
3	Orta	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlardır.
2	Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır.
1	Çok Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

Tablo 1. Olasılık Seviyesi Tablosu

OLASILIK SEVIYESI	OLASILIK KATEGORISI	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlardır.
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlardır.
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay veya durumlardır
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay veya durumlardır.
1	İhtimal Dışı	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlardır.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

Doğal Risk Seviyesi	Etki*Olasılık

Tablo 2. Doğal Risk Kategorisi Tablosu

DOĞAL RISK PUANI	DOĞAL RISK KATEGORISI
20-25	ÇOK YÜKSEK
10-12-15-16	YÜKSEK
6-8-9	ORTA
3-4-5	DÜŞÜK
1-2	ÇOK DÜŞÜK

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

Artık Risk Seviyesi	Doğal Risk Seviyesi*Risk Yönetimi Faaliyetleri Katsayısı

Tablo 3. Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğini ve Etkinliğini Değerlendirme Tablosu

Risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği ve yeterliliği	Etkinlik ve yeterlilik katsayısı	Açıklama
ETKİN VE YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için etkin ve yeterli risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmıştır ve işletilmektedir. Riske yönelik önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Üst Yönetimin risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda güvencesi bulunmaktadır. Risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olarak değerlendirilebilmesi için destekleyici dokümanların varlığı gereklidir.
GELİŞMEYE AÇIK	0,4	Riski yönetmek için yürütülen risk yönetim faaliyetleri kısmen etkin ve yeterlidir. Söz konusu riske yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir.
ZAYIF	0,8	Risk yönetim faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.
ETKİN DEĞİL VE YETERSİZ	1	Riski yönetmek için tasarlanmış veya işletilen herhangi bir risk yönetim faaliyeti bulunmamaktadır.

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

Tablo 4. Artık Risk kategorisi Değerlendirme Tablosu

ARTIK RISK KATEGORISI	ARTIK RISK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20<=Risk Puanı<25	Çok yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder. Eylemin gerçekleştirilmemesi durumunda kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusu olabilir. Acil üst yönetimin dikkat ve eforu gerekir.
YÜKSEK	10<=Risk Puanı<20	Yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan durumlar bulunmaktadır. Üst Yönetimin dikkati ve yakın takibi gerekir.
ORTA	6<=Risk Puanı<10	Orta derecede riske maruz kalınmasını ifade eder. Kurumun stratejik amaç ve hedeflere ulaşması engellenebilir ya da gecikebilir. Yönetimin belli düzeyde takip etmesi yeterlidir.
DÜŞÜK	3<=Risk Puanı<6	Düşük seviyeli riskler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine büyük bir tehdit oluşturmaz.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı<3	Çok düşük seviyeli riskler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine tehdit oluşturmaz

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

Tablo 5. Risk İştahı ve Artık Risk Kategorisi Karşılaştırma Tablosu

RISK IŞTAHI	ARTIK RISK SEVIYESI	RISKE YÖNELIK ALINACAK ÖRNEK KARARLAR
YÜKSEK	5	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir
	4	Riskleri izle, gerekirse eylem gerçekleştir
	3	Riskleri kabul et ve izle
	2	Riskleri kabul et ve izle
	1	Riskleri kabul et ve izle
ORTA	5	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir ve izle
	4	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir ve izle
	3	Riskleri izle, gerekirse eylem gerçekleştir
	2	Riskleri kabul et ve izle
	1	Riskleri kabul et ve izle
DÜŞÜK	5	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir ve izle
	4	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir ve izle
	3	Riskleri yönet, eylemler gerçekleştir ve izle
	2	Riskleri izle, gerekirse eylem gerçekleştir
	1	Riskleri kabul et ve izle

Kaynak: Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.31-37

3.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Belirlenmiş örnek olay çerçevesinde yukarıdaki tablolardan faydalanılarak yapılacak olan uygulama örneği aşağıdaki KRY süreci aşamaları ile yürütülecektir;

1. Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

2. Risklerin Belirlenmesi

3. Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi-Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

b)Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

4. Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

5. Eylem Planı ve İzleme

Stratejik Amaç 1 Hedef 1

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A1: Eğitim - öğretim kalitesini nitelik ve nicelik açısından iyi uygulama örneklerine uygun hale getirmek.

Stratejik Hedef H1.1: Lisans, lisansüstü ve doktora programlarının eğitim-öğretim niteliğini güçlendirici faaliyetler yapmak.

Risk İştahı: Lisans, lisansüstü ve doktora programlarındaki eğitim kalitesi ve eğitim içeriğinin güçlü olması üniversiteler için vazgeçilmez bir hedeftir. Vazgeçilmez olan bu hedef için risk alma istekliliği yani risk iştahı düşük seviyede belirlenmiştir. Hedefe ulaşmaya engel olabilecek riskler mevcut kontrol faaliyetleri sonucu yine de risk iştahı düzeyine indirgenememiş ise riskleri risk iştahı seviyesi yani optimum risk seviyesine getirmek için eylem planları gerekecektir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H1.1: Lisans, lisansüstü ve doktora programlarının eğitim-öğretim kalitesini güçlendirici faaliyetler yapmak.

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması	Operasyonel Risk
2. Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması	Operasyonel Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması	5	4	5*4=20	Yüksek
2. Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması	5	3	5*3=15	Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf(Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek: Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda " Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin değişmediği yine "Yüksek" seviyede kaldığı görülmektedir. Bu durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir, eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması

Doğal Risk Puanı	**15**
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin ve Yeterli (Risk yönetim faaliyetleri yeterli bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmaktadır.Yönetimin riskin etkin bir şekilde yönetildiğine dair kanıtları ve destekleyici dökümanları bulunmaktadır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,1
Artık Risk Puanı	15*0,1=1,5
Artık Risk Kategorisi	Çok düşük: Mevcut risk yönetimi yani mevcut kontrol faaliyetleri sonucu çok düşük derecede riske maruz kalınmasıdır. Bu durum kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük bir tehdit oluşturmaz.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri dikkate alındığında " Yüksek" olarak değerlendirilen riske yönelik risk yönetim faaliyetleri etkin ve yeterlidir ve risk

yönetim faaliyetleri tasarlanmıştır. Risk yönetim faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğunu destekleyici doküman olarak sunabileceğimiz veri; son 5 yıl içerisinde üniversitede çalışılan yüksek lisans ve doktora tez konuları bir komisyon aracılığı ile belirlenerek içerikleri analiz edilmiş ve bu komisyon son 5 yıl içerisinde çalışılan yüksek lisans ve doktora tez konularından ağırlıklı olarak benzer konular içeren tez konularını belirlemiş, böylece bundan sonra yapılacak lisansüstü ve doktora tez konularının komisyon marifeti ile benzer konularda çalışılmasına engel olunmuştur. Bu sayede yüksek olarak belirlenen risk düzeyi etkin ve yeterli risk yönetim faaliyeti sonucunda çok düşük seviyelere çekilmiştir. Herhangi bir ek eyleme gerek duyulmamaktadır ve risk iştahı düşük, artık risk ise çok düşük seviyede olduğundan risklerin kabul edilerek belirli aralıklarla takibi yapılmalıdır.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması	16	Yüksek	İlgili yılda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarının gerisinde olması
2. Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması	1,5	Çok Düşük	-

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek olarak değerlendirilen risk 1'in etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski indirgemek (Önleyici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Programlara kapasitesinden fazla öğrenci alınmaması için Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı aracılığı ile çalışma grubu oluşturularak her program için optimum kapasitenin belirlenmesi. Yeterli öğretim elemanı bulunmayan bölümlerin yazılı hale getirilerek Personel Daire Başkanlığı aracılığı ile personel temini için çalışmaların başlatılması.
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst Yönetim, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması
Artık Risk Kategorisi	Çok Düşük (Artık risk çok düşük aynı zamanda risk iştahı da düşük ise eylem planı gerekmez. Riskler kabul edilerek belirli aralıklarla izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	-
Eylem	-
Eylem Sorumluları	-
Eylem Tamamlama Tarihi	-

Stratejik Amaç 1 Hedef 2

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A1: Eğitim - öğretim kalitesini nitelik ve nicelik açısından iyi uygulama örneklerine uygun hale getirmek.

Stratejik Hedef H2.1: Güncel teknolojiyi içselleştiren nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Risk İştahı: Eğitim öğretim kalitesi için güncel teknolojinin takibi oldukça önemli bir kriterdir. Ayrıca bu teknolojiyi ve yeniliği içselleştirecek olan insan kaynağının güçlü ve nitelikli olması yapılacak işlerin katma değeri ve kalitesi açısından vazgeçilmezdir. Bu sebeple bu hedef için risk iştahı düşük kabul edilecektir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H2.1: Güncel teknolojiyi içselleştiren nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi	Operasyonel Risk
2. Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak	Stratejik Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1.Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi	5	4	5*4=20	Çok Yüksek
2.Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir Bilgi yönetim sistemi oluşturamamak	5	5	5*5=25	Çok Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek: Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli tasarlanmış olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin çok değişmediği sadece "Yüksek" seviyeye kadar çekilebildiği görülmektedir. Bu durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak.

Doğal Risk Puanı	25
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin değil ve yetersiz (Halihazırda riski yönetmek için uygulanan herhangi bir risk yönetim faaliyeti bulunmamaktadır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	1
Artık Risk Puanı	25*1=25
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek: Çok yüksek derecede bir riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Uygun bir eylem planı uygulanmaması durumunda amaç ve hedeflere ulaşmak imkansız hale gelebilir .Üst yönetimin öncelikli takibi ve ciddi eforunu gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmaması sebebi ile doğal riskin hiç değişmediği ve "Çok Yüksek" seviyede kaldığı görülmektedir. Bu durum çok yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve eylemlerin gerçekleştirilmemesi durumunda kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi imkansız hale gelebilir. Bu durumda artık risk seviyesi çok yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile üst yönetimin bu risk için ciddi efor sağlaması ve bu risk grubunu diğerlerine göre acil olarak yönetip eylemler gerçekleştirerek kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibinin yapılması gerekmektedir. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi	16	Yüksek	Hali hazırda güncel yazılımlar ile yürütülebilecek iş süreçlerinin alışılagelmiş yöntemlerle yapılmasının gözlemlenmesi.
2. Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak	20	Çok Yüksek	Mevcut bilgi yönetim sistemlerinin entegre olarak çalışmasında aksaklıkların gözlemlenmesi.

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek olarak değerlendirilen risk 1 ve risk 2'nin etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidi).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Önleyici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Mevcut bilgi yönetim sistemlerinin tanıtımı ve kullanımı konusunda eğitim programı oluşturulacak ve bu program kapsamında eğitimler düzenlenerek bütün personelin bilgi yönetim sistemlerini ve güncel teknolojik yenilikleri tanıması ve benimsemesi sağlanacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	09.09.2021

Risk 2

Risk Tanımı	**Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak**
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek (Artık risk kategorisi çok yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler acil olarak yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler etkin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski Transfer Etmek
Eylem	Bilişim alanında uzman personel eksikliği olduğu için bilgi yönetim sistemlerinin entegresi konusunda ne gibi çalışmalar yapılacağı yazılı hale getirilecek ve bu konuda üniversitenin tüm entegre bilişim sistemlerini içerecek şekilde garanti kapsamında özel bir firmadan yazılım ve personel desteği sağlanarak risk ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst Yönetim, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Stratejik Amaç 2 Hedef 1

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A2: Sunulan hizmetlerin kalitesini artırarak topluma daha iyi hizmet sunabilen bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H1.1: Sağlık hizmetleri alanında standartları yükseltici faaliyetler yapmak

Risk İştahı: Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi üniversitelerin gelişimi, dış paydaşların, öğrencilerin ve toplumun memnuniyeti açısından oldukça önemli bir hedeftir. Böyle bir hedef için risk almak ve risk iştahını yüksek tutmak doğru bir adım olmayacaktır, bu sebeple risk iştahımız bu hedef için düşük olarak belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H1.1: Sağlık hizmetleri alanında standartları yükseltici faaliyetler yapmak

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar	Operasyonel Risk
2. Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması	Operasyonel Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar	5	4	5*4=20	Çok Yüksek
2.Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması	5	3	5*3=15	Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1
Risk Tanımı: Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar

Doğal Risk Puanı	**20**
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek:Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli tasarlanmış olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin çok değişmediği, sadece "Yüksek" seviyeye kadar çekilebildiği görülmektedir. Bu durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse, bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması

Doğal Risk Puanı	15
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Gelişmeye Açık (Mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen yeterlidir.Risk yönetim faaliyetleri ile ilgili ek tedbirlere ihtiyaç vardır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,4
Artık Risk Puanı	15*0,4=6
Artık Risk Kategorisi	Orta: Orta derecede riske maruz kalınmasını ifade eder. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması engellenebilir yada gecikebilir, yönetimin belli düzeyde takibi yeterlidir.

Değerlendirme: : Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riske yönelik mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen etkin ve yeterlidir. Ancak söz konusu risk yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Kısmen etkin ve yeterli olan risk yönetim faaliyeti sayesinde yüksek olan risk düzeyi orta seviyeye çekilmiştir. Bu durum orta derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşması engellenebilir yada gecikebilir. Bu sebeple yönetimin belli düzeyde riski takip etmesi yeterlidir. Bu durumda artık risk seviyesi orta ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve eylem planlarının belirli aralıklarla takibi yapılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar	16	Yüksek	Sağlık personeli yetersizliği sebebi ile sunulan hizmetlerde aksaklıklar gözlemlenmesi
2. Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması	6	Orta	-

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek olarak değerlendirilen risk 1'in etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Tespit edici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Atanan sağlık personelinin devamlılığını sağlayacak sistem üzerine personel daire başkanlığı ile çalışmaların yürütülmesi ve yapılacakların yazılı hale getirilmesi. Sağlık personeli eksikliği bulunan birimlerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi ve kadro talebi.
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst yönetim, Hastahane, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması
Artık Risk Kategorisi	Orta (Artık risk kategorisi orta ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı belirli aralıklarla da takibi yapılmalıdır).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski indirgemek (Tespit edici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Hekim/Hasta oranındaki ideal seviyeden sapmanın hekim yetersizliğin den mi yoksa hasta sayısının artışın dan mı kaynaklı olduğu araştırılarak bu sapmanın sebeplerine karşı atılacak adımlar yazılı hale getirilecek ve hekim temini gerekli görülürse bunun için çalışmalara başlanacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst Yönetim, Hastahane, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Stratejik Amaç 2 Hedef 2

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A2: Sunulan hizmetlerin kalitesini artırarak topluma daha iyi hizmet sunabilen bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H2.1: Üniversitelerin fiziki mekanlarının kapasiteye uygun dağılımı ile kullanılması

Risk İştahı: Fiziki mekanların uygun dağılım ile kullanılması üniversitelerin gelişimi, dış paydaşların, öğrencilerin ve toplumun memnuniyeti açısından oldukça önemli bir hedeftir. Böyle bir hedef için risk almak ve risk iştahını yüksek tutmak doğru bir adım olmayacaktır. Bu sebeple risk iştahımız bu hedef için düşük olarak belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H2.1: Üniversitelerin fiziki mekanlarının kapasiteye uygun dağılımı ile kullanılması

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Fiziki mekanların etkin kullanımı için master planı yapılmaması	Operasyonel Risk
2. Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği	Operasyonel Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Fiziki mekanların etkin kullanımı için master planı yapılmaması	5	4	5*4=20	Çok Yüksek
2. Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği	5	3	5*3=15	Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: Fiziki mekanların etkin kullanımı için planlama yapılmaması

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Gelişmeye açık (Mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen yeterlidir. Risk yönetim faaliyetleri ile ilgili ek tedbirlere ihtiyaç vardır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,4
Artık Risk Puanı	20*0,4=8
Artık Risk Kategorisi	Orta: Orta derecede riske maruz kalınmasını ifade eder. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması engellenebilir yada gecikebilir. Yönetimin belli düzeyde takibi yeterlidir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riske yönelik mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen etkin ve yeterlidir. Ancak söz konusu risk yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Kısmen etkin ve yeterli olan risk yönetim faaliyeti sayesinde yüksek olan risk düzeyi orta seviyeye çekilmiştir. Bu durum orta derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşması engellenebilir ya da gecikebilir. Bu sebeple yönetimin belli düzeyde riski takip etmesi yeterlidir. Bu durumda artık risk seviyesi orta ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı

çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve eylem planlarının belirli aralıklarla takibi yapılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse, bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği

Doğal Risk Puanı	**15**
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin ve Yeterli (Risk yönetim faaliyetleri yeterli bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmaktadır. Yönetimin riskin etkin bir şekilde yönetildiğine dair kanıtları ve destekleyici dökümanları bulunmaktadır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,1
Artık Risk Puanı	15*0,1=1,5
Artık Risk Kategorisi	Çok Düşük: Mevcut risk yönetim yani kontrol faaliyetleri sonucu çok düşük derecede riske maruz kalınmasıdır. Bu durum kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük bir tehdit oluşturmaz.

Değerlendirme: Etki ve olasılık dikkate alındığında "Yüksek" olarak değerlendirilen riske yönelik risk yönetim faaliyetleri etkin ve yeterlidir. Ayrıca risk yönetim faaliyetleri tasarlanmıştır. Risk yönetim faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğunu destekleyici doküman olarak bu yıl içerisinde 2 inşaat mühendisi ve 1 peyzaj mimarı alımı kanıt olarak gösterilebilir. Ayrıca önümüzdeki yıl içinde 1 peyzaj mimarı daha alımı planlanmaktadır. Bu sayede yüksek olarak belirlenen risk düzeyi etkin ve yeterli risk yönetim faaliyeti sonucunda çok düşük seviyelere çekilmiştir. Herhangi bir ek eyleme gerek duyulmamaktadır ve risk iştahı düşük, artık risk ise çok düşük seviyede olduğundan riskler kabul edilerek belirli aralıklarla takibi yapılmalıdır.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Fiziki mekanların etkin kullanımı için master planı yapılmaması	8	Orta	-
2. Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği	1,5	Çok Düşük	-

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek veya çok yüksek risk kategorisi bulunmadığı için öncü risk göstergesi tanımlanmamıştır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Fiziki mekanların etkin kullanımı için planlama yapılmaması
Artık Risk Kategorisi	Orta(Artık risk kategorisi orta ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı belirli aralıklarla da takibi yapılmalıdır.)
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski Transfer Etmek
Eylem	Bu yıl için de üniversite kampüsünde bulunan tüm yapıların ve boş alanların planlama çalışmasının yapılması ve bundan sonraki süreçte bu plan dahilinde proje çalışmalarının yürütülebilmesi için garanti kapsamında uzman özel bir şirketten destek alınacak. Bu sayede risk taransfer edilerek riskin risk iştahı düzeyine çekilmesi sağlanacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst Yönetim, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	Fizibilite ve Mühendislik Çalışmaları Yapacak personel Eksikliği
Artık Risk Kategorisi	Çok Düşük
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski Kabullenme
Eylem	-
Eylem Sorumluları	-
Eylem Tamamlama Tarihi	-

Stratejik Amaç 3 Hedef 1

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A3: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliğini geliştirmek.

Stratejik Hedef H3.1: Her yılın sonunda nitelikli araştırma ve proje sayısını %10 oranında artırmak.

Risk İştahı: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliği geliştirme noktasında üniversitelerin proje sayısı önemli bir göstergedir ve üniversitelerin kuruluş amaçlarından biriside proje üretme ve bu projelerini ülkenin geleceğine sunmadır. Bu sebeple bu hedef üniversiteler için oldukça önemli bir hedeftir. Risk iştahı düşük seviyede belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H1.1: Her yılın sonunda nitelikli araştırma ve proje sayısını %10 oranında artırmak.

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği	Operasyonel Risk
2. Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması	Finansal Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği	5	4	4*5=20	Çok Yüksek
2. Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması	5	5	5*5=25	Çok Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf(Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek: Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli tasarlanmış olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin çok değişmediği sadece "Yüksek" seviyeye kadar çekilebildiği görülmektedir. Bu

durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması

Doğal Risk Puanı	**25**
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin Değil ve Yetersiz (Halihazırda riski yönetmek için uygulanan herhangi bir risk yönetim faaliyeti bulunmamaktadır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	1
Artık Risk Puanı	25*1=25
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda “Çok Yüksek” olarak değerlendirilen doğal riskin, mevcut riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmaması sebebi ile doğal riskin hiç değişmediği ve “Çok Yüksek” seviyede kaldığı görülmektedir. Bu durum çok yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve eylemlerin gerçekleştirilmemesi durumunda kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi imkansız hale gelebilir. Bu durumda artık risk seviyesi çok yüksek, ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile üst yönetimin bu risk için ciddi efor

sağlaması ve bu risk grubunu diğerlerine göre acil olarak yönetip eylemler gerçekleştirerek kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibinin yapılması gerekmektedir. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği	16	Yüksek	Proje koordinasyon merkezinde proje yazımı ve proje yürütme süreçleri hakkında donanımlı personelin olmaması
2. Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması	25	Çok Yüksek	Proje çıktılarını değerlendirecek bir sistemin bulunmaması

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek olarak değerlendirilen risk 1 ve risk 2'nin etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Düzeltici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Proje koordinasyon merkezine proje yazımı ve proje yürütme süreçleri konusunda alanında uzman personel alınacak ayrıca bu personel projeler ile ilgili her konuda öğretim görevlilerine bilgilendirici ve teşvik edici faaliyetler sunacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Üst yönetim, Personel Daire Başkanlığı, Proje Koordinasyon Merkezi
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek (Artık risk kategorisi çok yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler acil olarak yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler etkin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Önleyici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Uygulamaya ve ürüne dönüşmeyen harcamaların takibini sağlayan bir sistem oluşturulacaktır. Ayrıca proje harcamalarının ürüne dönüşmesini takip edebilecek bir komisyon oluşturularak ürüne dönüşen projelere teşvik sağlanacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Üst Yönetim, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Stratejik Amaç 3 Hedef 2

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A3: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliğini geliştirmek.

Stratejik Hedef H3.2: Her yılın sonunda Teknoloji Transfer Ofisindeki patent, proje sayısı ve öğretim elemanları tarafından kurulan şirket sayısını %10 artırmak

Risk İştahı: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliği geliştirme noktasında üniversitelerin TTO'lerindeki patent ve şirket sayısı önemli bir göstergedir ve üniversitelerin kuruluş amaçlarından biriside proje üretme ve bu projelerin ülkenin geleceğine sunmadır. Üniversiteler gelişimi noktasında oldukça önemli olan bu hedef için risk iştahı düşük seviyede belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H3.2: Her yılın sonunda Teknoloji transfer ofisindeki patent, proje sayısı ve öğretim elemanları tarafından kurulan şirket sayısını %10 artırmak

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması	Operasyonel Risk
2. Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması	Stratejik Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması	4	3	4*3=12	Yüksek
2. Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması	5	5	5*5=25	Çok Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1
Risk Tanımı: Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması

Doğal Risk Puanı	**12**
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Gelişmeye Açık (Mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen yeterlidir. Risk yönetim faaliyetleri ile ilgili ek tedbirlere ihtiyaç vardır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,4
Artık Risk Puanı	12*0,4=4,8
Artık Risk Kategorisi	Düşük: Düşük seviyeli riskler,kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştermesinde büyük bir tehdit oluşturmaz.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riske yönelik mevcut risk yönetim faaliyetleri kısmen etkin ve yeterlidir. Kısmen etkin ve yeterli olduğuna kanıt olarak öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda bilgilendirildiği ilgili yılda dağıtılan broşür, eğitim ve toplantılarla ortaya konmuş ve bunun sonucu olarak ta bu hedefe mevcut risk yönetim faaliyeti ile ulaşılabileceği düşünülmekte ve ek bir eylem planına ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak gerektiği durumlarda yeni risk yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekebilir. Kısmen etkin ve yeterli olan risk yönetim faaliyeti sayesinde yüksek olan risk düzeyi düşük seviyeye çekilmiştir. Bu durum düşük derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük bir engel teşkil etmez. Bu durumda artık risk seviyesi düşük ve buna paralel olarak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli de düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesi risk iştahı seviyesindedir. Ek bir eyleme gerek duyulmaz ancak riskin rutin izleme süreci yine gerçekleştirilir.

Risk 2
Risk Tanımı: Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması

Doğal Risk Puanı	25
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	25*0,8=20
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmaması sebebi ile doğal riskin hiç değişmediği ve "Çok Yüksek" seviyede kaldığı görülmektedir. Bu durum çok yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve eylemlerin gerçekleştirilmemesi durumunda kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi imkansız hale gelebilir. Bu durumda artık risk seviyesi çok yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile üst yönetimin bu risk için ciddi efor sağlaması ve bu risk grubunu diğerlerine göre acil olarak yönetip eylemler gerçekleştirerek kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibinin yapılması gerekmektedir. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması	4,8	Düşük	-
2. Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması	20	Çok Yüksek	Teknoloji transfer ofisin de kurulan şirket sayısının oldukça düşük olması.

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekte yüksek olarak değerlendirilen risk 2'in etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması
Artık Risk Kategorisi	Düşük (Hem artık risk kategorisi hem de risk iştahı düşük ise riskler izlenmeli ancak çok gerekli durumlarda eylem planları hazırlanmalıdır).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski Kabul Etmek (Risk düşük olduğunda seçilebilir)
Eylem	-
Eylem Sorumluları	-
Eylem Tamamlama Tarihi	-

Risk 2

Risk Tanımı	Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek (Artık risk kategorisi çok yüksek risk iştahı düşük ise eylem planları hazırlanmalı ve sürekli izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Yönlendirici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Üst yönetim önderliğinde üniversite ve sanayi işbirliğini artıracak ziyaretler gerçekleştirilecek, ayrıca teknokentler ile ilgili öğretim elemanlarını bilgilendirici eğitimler seminerler yapılacak ve broşürler dağıtılacaktır..
Eylem Sorumluları	Rektörlük Üst Yönetim, Genel Sekreterlik
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Stratejik Amaç 4 Hedef 1

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A4: Kurumsallaşmayı Güçlendirerek, nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H4.1: Akademik ve idari personelin yetkinliğinin işgücü planlaması ve eğitim yolu ile arttırılması

Risk İştahı: Kurumsallaşma ve personelin yetkinliği üniversitelerin gelişimi ve daha kaliteli bir eğitim verebilmesi açısından oldukça önemli bir hedef olduğu için risk iştahı düşük seviyede belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H1.1: Akademik ve idari personelin yetkinliğinin işgücü planlaması ve eğitim yolu ile arttırılması

Riskler	Risk Ana Kategorileri
1. Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği	Operasyonel Risk
2. Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi	Operasyonel Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği	4	5	4*5=20	Çok Yüksek
2. Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi	5	3	5*3=15	Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek: Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli tasarlanmış olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin çok değişmediği sadece "Yüksek" seviyeye kadar çekilebildiği görülmektedir. Bu durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip

eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi

Doğal Risk Puanı	**15**
Doğal Risk Kategorisi	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Etkin ve Yeterli (Risk yönetim faaliyetleri yeterli bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmaktadır. Yönetimin riskin etkin bir şekilde yönetildiğine dair kanıtları ve destekleyici dökümanları bulunmaktadır).
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,1
Artık Risk Puanı	15*0,1=1,5
Artık Risk Kategorisi	Çok düşük: Mevcut risk yönetimi yani mevcut kontrol faaliyetleri sonucu çok düşük derecede riske maruz kalınmasıdır. Bu durum kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük bir tehdit oluşturmaz.

Değerlendirme: Etki ve olasılık dikkate alındığında " Yüksek" olarak değerlendirilen riske yönelik risk yönetim faaliyetleri etkin ve yeterlidir ve risk yönetim faaliyetleri tasarlanmıştır. Risk yönetim faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğunu destekleyici doküman olarak personel alımı ve yükselme kriterlerinin olduğu bir yönergenin ilgili yılda hazırlanmaya başlanması ve gelecek yıl içinde tamamlanacak olması riski risk iştahı düzeyine çekmede yeterli olduğu düşünülmektedir Bu sayede yüksek olarak belirlenen risk düzeyi etkin ve yeterli risk yönetim faaliyeti sonucunda çok düşük seviyelere çekilmiştir. Herhangi bir ek eyleme gerek duyulmamaktadır ve risk iştahı düşük, artık risk ise çok düşük seviyede olduğundan riskler kabul edilerek belirli aralıklarla takibi yapılmalıdır.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği	16	Yüksek	İş tanımlarına uygun nitelikte personellerin olmadığının gözlemlenmesi
2. Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi	1,5	Çok Düşük	.

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnek de yüksek olarak değerlendirilen risk 1'in etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdır.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	Yöneticilerin işgücü planlaması konusunda bilgi eksikliği
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Yönlendirici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	Yöneticilere yönelik ilgili yılda alanında uzman kişiler tarafından işgücü planlaması ve yönetimi konusunda 30 saatlik hizmet içi eğitim verilecektir. Ayrıca verilen eğitimin sonuçları bir komisyon aracılığı ile izlenecektir.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Üst Yönetim, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi
Artık Risk Kategorisi	Çok Düşük (Artık risk kategorisi çok düşük ve risk iştahı düşük ise risklere yelem planı hazırlama gerekliliği bulunmamaktadır sadece riskler izlenir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski Kabullenmek
Eylem	-
Eylem Sorumluları	-
Eylem Tamamlama Tarihi	-

Stratejik Amaç 4 Hedef 2

Stratejik Amaç ve Hedefin Seçilmesi

Stratejik Amaç A4: Kurumsallaşmayı Güçlendirerek, nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek

Stratejik Hedef H4.2: Kurumsal kapasiteyi geliştirici çalışmalar ile kurumsallaşma düzeyinin arttırılması

Risk İştahı: Kurumsallaşma ve kurumsal kapasiteyi geliştirici çalışmalar üniversitelerin gelişimi ve daha nitelikli bir eğitim verebilmesi açısından oldukça önemli bir amaç olduğu için risk iştahı düşük seviyede belirlenmiştir.

Risklerin Belirlenmesi

Stratejik Hedef H1.1: Kurumsal kapasiteyi geliştirici çalışmalar ile kurumsallaşma düzeyinin arttırılması

	Risk Ana Kategorileri
1. İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi	Stratejik Risk
2. İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu	Operasyonel Risk

Risklerin Değerlendirilmesi

a)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Riskler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Kategorisi
1. İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi	5	4	4*5=20	Çok Yüksek
2. İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu	5	5	5*5=25	Çok Yüksek

b)Risk Seviyelerinin Belirlenmesi - Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk 1

Risk Tanımı: İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi

Doğal Risk Puanı	20
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	20*0,8=16
Artık Risk Kategorisi	Yüksek: Mevcut risk yönetim faaliyeti sonucunda yüksek derecede riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması önünde ciddi tehdit oluşturan bir durum vardır. Üst yönetimin takibi ve dikkatini gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin, yeterli tasarlanmış olmaması ve zayıf olması nedeniyle artık risk seviyesinin çok değişmediği sadece "Yüksek" seviyeye kadar çekilebildiği görülmektedir. Bu durum yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve kurumun hedeflerine ulaşmasına önemli tehdit oluşturan bir risk düzeyidir. Bu durumda artık risk seviyesi

yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile riskler yönetilip eylemler gerçekleştirilmeli ve kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibi yapılmalıdır. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

Risk 2
Risk Tanımı: İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu

Doğal Risk Puanı	25
Doğal Risk Kategorisi	Çok Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinliği ve Yeterliliği	Zayıf (Risk yönetimi faaliyetleri etkin ve yeterli tasarlanmamış veya işletilmemektedir.)
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Etkinlik ve Yeterlilik Katsayısı	0,8
Artık Risk Puanı	25*0,8=20
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek:Çok yüksek derecede bir riskle karşı karşıya kalınmasıdır. Uygun bir eylem planı uygulanmaması durumunda amaç ve hedeflere ulaşmak imkansız hale gelebilir .Üst yönetimin öncelikli takibi ve ciddi eforunu gerektirir.

Değerlendirme: Etki ve olasılık değerleri göz önünde bulundurulduğunda "Çok Yüksek" olarak değerlendirilen doğal riskin mevcut riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmaması sebebi ile doğal riskin hiç değişmediği ve "Çok Yüksek" seviyede kaldığı görülmektedir. Bu durum çok yüksek derecede riske maruz kalınmasını ifade eder ve eylemlerin gerçekleştirilmemesi durumunda kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi imkansız hale gelebilir. Bu durumda artık risk seviyesi çok yüksek ancak risk iştahı yani riski alabilme potansiyeli düşük seviyede olduğu için artık risk seviyesini risk iştahı çerçevesine getirebilmek amacı ile üst yönetimin bu risk için ciddi efor sağlaması ve bu risk grubunu diğerlerine göre acil olarak yönetip eylemler gerçekleştirerek kontrol faaliyetleri ile eylem planlarının üst yönetimce en az 3 ayda bir sürekli takibinin yapılması gerekmektedir. Bu risklerin takibinde ve risk iştahı

düzeyine getirilebilmesinde öncü risk göstergelerinden de faydalanılmalıdır. İzleme çalışması sonrasında da riskin devam ettiği ve risk iştahı çerçevesine çekilemediği gözlemlenirse bu noktada eylem planlarında revize ihtiyacı doğabilir. Eylem planları revize edildikten sonra yine riskin takibi aynı süreçle devam etmelidir.

c)Risklerin Önceliklendirilmesi

Riskler	Artık Risk Puanı	Artık Risk Kategorisi	Öncü Risk Göstergesi
1. İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi	16	Yüksek	İç kontrol çalışmalarının tamamlanmaması
2. İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu	20	Çok Yüksek	Personelin bu konulara yabancı olduğunun yapılan çalışmalarda gözlemlenmesi

Değerlendirme: Öncü risk göstergeleri riskin ana sebebini ve mevcut durumdaki konumunu gösteren risk yönetiminde asıl odaklanılması gereken göstergeleridir. Ayrıca öncü risk göstergeleri risklerin anlamlandırılmasına yardımcı olan risklere ışık tutan göstergelerdir. Öncü risk göstergeleri yüksek ve çok yüksek olan risk kategorileri için belirlenmeli ve risklerin yönetimi ve eylem planları gerçekleştirilirken bu göstergelerden de faydalanılmalıdır. Örnekde yüksek olarak değerlendirilen risk 1 ve risk 2'nin etkin takibini sağlamak amacıyla öncü risk göstergesi tanımlanmıştır. Öncü risk göstergelerine sahip olan bu riskler diğer risklere göre önceliklendirilmeli ve etkin takibi yapılmalıdı

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk 1

Risk Tanımı	İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi
Artık Risk Kategorisi	Yüksek (Artık risk kategorisi yüksek ve risk iştahı düşük ise riskler yönetilerek eylem planları hazırlanmalı ve riskler rutin olarak izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Tespit edici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	İç kontrol çalışmalarını tamamlamak için kurul oluşturulacak ve kalite süreçlerinin üniversitede uygulanabilir şekli üzerine toplantılar yapılarak sürecin daha iyi nasıl işleyebileceği ve verimli olabileceği hususları yazılı hale getirilecektir.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Üst yönetim, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Risk 2

Risk Tanımı	İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı olması
Artık Risk Kategorisi	Çok Yüksek (Artık risk kategorisi çok yüksek risk iştahı düşük ise eylem planları hazırlanmalı ve sürekli izlenmelidir).
Risk İştahı	Düşük
Riske Yönelik Alınacak Karar	Riski İndirgemek (Yönlendirici risk yönetim faaliyeti)
Eylem	İç kontrol, risk yönetimi, kalite stratejik plan konularında alanında uzman kişilerce eğitim faaliyetleri düzenlenecek ve bu konuların içselleştirilmesi sağlanacaktır.
Eylem Sorumluları	Rektörlük, Üst Yönetim, Personel Daire Başkanlığı
Eylem Tamamlama Tarihi	01.01.2021

Eylem Planı ve İzleme

Risklerin izlenmesi süreci, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği ve sürdürülebilirliği ile kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri bakımından önemli bir süreçtir.Bu sürecin süreklilik sağlayacak biçimde tesis edilmesi sayesinde kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskler ve etkileri rutin olarak izlenmiş olur.

Kurumlar tarafından karşılaşılabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zamanla farklılık gösterebilir veya yeni riskler de ortaya çıkabilir.Zamanla risk düzeyleri ve önceliklerinde veya kurumun riske bakış açısı ile risk iştahında değişiklikler de meydana gelebilir.Daha önce etkin ve yeterli olan risk yönetimi faaliyetleri kurum amaçları ile uyumsuz hale gelebilir, uygulamalar yetersizleşir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması düşünülen eylem planları düşünüldüğü gibi uygulanamayabilir yada istenilen tarihler arasında bu eylemler gerçekleştirilemeyebilinir. Bunların takibi ve bunlara karşı alınacak önlemler ise izleme faaliyetleri ile yerine getirilir. Bu bağlamda da aşağıda örneğe ait risklerin takibi için eylem planı izleme tablosu oluşturulmuş, eylem planları,sorumlu birimler ve eylem planı gerçekleşme tarihleri de belirtilmiştir (Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi,2018,s.50).

Eylem Planı Tablosu

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Riskler	Kalıntı Risk seviyesi	Eylem planı	Sorumlu Birim	Eylem Başlangıç Tarihi	Eylem Bitiş Tarihi	İzleme sıklığı
Stratejik Amaç 1:Eğitim - öğretim kalitesini nitelik ve nicelik açısından iyi uygulama örneklerine uygun hale getirmek.	Stratejik Hedef H1.1:Lisans,lisansüstü ve doktora programlarının eğitim-öğretim kalitesini güçlendirici faaliyetler yapmak.	1.Programlardaki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının nitelikli eğitim standartlarını sağlamada optimum düzeyde olmaması	Yüksek	Programlara kapasitesinden fazla öğrenci alınmaması için Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı aracılığı ile çalışma grubu oluşturularak her program için optimum kapasitenin belirlenmesi. Yeterli öğretim elemanı bulunmayan bölümlerin yazılı hale getirilerek Personel Daire Başkanlığı aracılığı ile personel temini için çalışmaların başlatılması.	Rektörlük, Üst Yönetim, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir
		2.Lisansüstü ve doktora tez konularının belirli alanlarda yoğunlaşması	Çok Düşük	-	-	-	-	Yılda bir
	Stratejik Hedef H2.1:Güncel teknolojiyi içselleştiren nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek	1. Personelin güncel teknolojiyi kullanmada ve benimsemede direnç göstermesi	Yüksek	Mevcut bilgi yönetim sistemlerinin tanıtımı ve kullanımı konusunda eğitim programı oluşturulacak ve bu program kapsamında eğitimler düzenlenerek bütün personelin bilgi yönetim sistemlerini ve güncel teknolojik yenilikleri tanıması ve benimsemesi sağlanacaktır.	Rektörlük, Üst Yönetim, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir
		2. Bilişim tabanlı hizmet sağlayacak nitelikli personel eksikliği nedeni ile eğitim kalitesini artırıcı entegre bir bilgi yönetim sistemi oluşturamamak	Çok Yüksek	Bilişim alanında uzman personel eksikliği olduğu için bilgi yönetim sistemlerinin entegresi konusunda ne gibi çalışmalar yapılacağı yazılı	Rektörlük, Üst Yönetim, Personel Daire Başkanlığı,	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir

				hale getirilecek ve bu konuda üniversitenin tüm entegre bilişim sistemlerini içerecek şekilde garanti kapsamında özel bir firmadan yazılım ve personel desteği sağlanarak risk ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı			
Stratejik Amaç A2: Sunulan hizmetlerin kalitesini artırarak topluma daha iyi hizmet sunabilen bir üniversite olabilmek	Stratejik Hedef H2.1: Sağlık hizmetleri alanında standartları yükseltici faaliyetler yapmak	1.Yeni sağlık birimlerinde çalışacak personel temini ve devamlılığında yaşanacak zorluklar	Yüksek	Atanan sağlık personelinin devamlılığını sağlayacak sistem üzerine personel daire başkanlığı ile çalışmaların yürütülmesi ve yapılacakların yazılı hale getirilmesi. Sağlık personeli eksikliği bulunan birimlerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi ve kadro talebi.	Rektörlük, Hastahane, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir
		2.Hekim/Hasta oranında ideal seviyeden uzaklaşılması	Orta	Hekim/Hasta oranındaki ideal seviyeden sapmanın hekim yetersizliğin den mi yoksa hasta sayısının artışın dan mı kaynaklı olduğu araştırılarak bu sapmanın sebeplerine karşı atılacak adımlar yazılı hale getirilecek ve hekim temini gerekli görülürse bunun için çalışmalara başlanacaktır.	Rektörlük, Hastahane, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2021	01.01.2021	6 ayda bir
	Stratejik Hedef H2.2: Üniversitelerin fiziki mekânlarının kapasiteye uygun dağılımı ile kullanılması	1. Fiziki mekânların etkin kullanımı için master planı yapılmaması	Orta	Bu yıl için de üniversite kampüsünde bulunan tüm yapıların ve boş alanların planlama çalışmasının yapılması ve bundan sonraki süreçte bu plan dahilinde proje çalışmalarının yürütülebilmesi için garanti kapsamında uzman özel bir şirketten destek alınacak. Bu sayede risk taransfer edilerek riskin risk iştahı	Rektörlük Üst Yönetim, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	01.01.2021	01.01.2021	6ayda bir

				düzeyine çekilmesi sağlanacaktır..				
		2. Fizibilite ve mühendislik çalışmaları yapacak personel eksikliği	Çok Düşük	-	-	-	-	Yılda bir
Stratejik Amaç A3: Araştırma ve proje odaklı üniversite kimliğini geliştirmek.	Stratejik Hedef H3.1: Her yılın sonunda nitelikli araştırma proje si sayısını %10 oranında artırmak.	1. Proje koordinasyon merkezlerinin nitelikli personel eksikliği ve öğretim elemanlarını proje yapmaya teşvik edici sistemin yetersizliği	Yüksek	Proje koordinasyon merkezine proje yazımı ve proje yürütme süreçleri konusunda alanında uzman personel alınacak ayrıca bu personel projeler ile ilgili her konuda öğretim görevlilerine bilgilendirici ve teşvik edici faaliyetler sunacaktır.	Rektörlük, Üst yönetim, Personel Daire Başkanlığı, Proje Koordinasyon Merkezi	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir
		2. Proje için ayrılan kaynakların ürüne ve uygulamaya dönüşecek şekilde verimli kullanılmaması	Çok Yüksek	Uygulamaya ve ürüne dönüşmeyen harcamaların takibini sağlayan bir sistem oluşturulacaktır, ayrıca proje harcamalarının ürüne dönüşmesini takip edebilecek bir komisyon oluşturularak ürüne dönüşen projelere teşvik sağlanacaktır.	Rektörlük, Üst yönetim, Proje Koordinasyon Merkezi	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir

	Stratejik Hedef H3.2: Her yılın sonunda Teknoloji transfer ofisindeki patent, proje sayısı ve öğretim elemanları tarafından kurulan şirket sayısını %10 artırmak	1. Öğretim elemanlarının şirket kurma konusunda isteksiz ve yeterli bilgiye sahip olmaması	Düşük	-	-	-	-	Yılda bir
		2. Üniversite-Sanayi ve üniversite-teknoloji transfer ofislerinin birbirine yeterince entegre olamaması	Yüksek	Üst yönetim önderliğinde üniversite ve sanayi işbirliğini artıracak ziyaretler gerçekleştirilecek ayrıca teknokentler ile ilgili öğretim elemanlarını bilgilendirici eğitimler seminerler yapılacak ve broşürler dağıtılacaktır.	Rektörlük, Üst yönetim, Genel Sekreterlik	01.01.2020	02.01.2021	3 ayda bir
Stratejik Amaç A4: Kurumsallaşmayı Güçlendirerek, nitelikli personele sahip bir üniversite olabilmek	Stratejik Hedef H4.1:Akademik ve idari personelin yetkinliğinin işgücü planlaması ve eğitim yolu ile arttırılması	1. Yöneticilerin işgücü planlaması ve işgücü yönetimi konusunda bilgi eksikliği	Yüksek	Yöneticilere yönelik ilgili yılda alanında uzman kişiler tarafından işgücü planlaması ve yönetimi konusunda 30 saatlik hizmet içi eğitim verilecektir. Ayrıca verilen eğitimin sonuçları bir komisyon aracılığı ile izlenecektir.	Rektörlük Üst Yönetim, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2021	01.01.2021	3 ayda bir
		2. Akademik ve idari personel alımı ve yükselme kriterlerinde yetkinliğe önem verilmemesi	Çok Düşük	-	-	-	-	Yılda bir

	Stratejik Hedef H4.2:Kurumsal kapasiteyi geliştirici çalışmalar ile kurumsallaşma düzeyinin arttırılması	1. İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması ve kalite süreçlerinin üniversite yapısı ve kapasitesine uygun yürütülememesi	Yüksek	İç kontrol çalışmalarını tamamlamak için kurul oluşturulacak ve kalite süreçlerinin üniversitede uygulanabilir şekli üzerine toplantılar yapılarak sürecin daha iyi nasıl işleyebileceği ve verimli olabileceği hususları yazılı hale getirilecektir.	Rektörlük, Üst yönetim, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir
		2. İç kontrol, kurumsal risk yönetimi, stratejik plan, kalite vb. kavramlara personelin yabancı oluşu	Çok Yüksek	İç kontrol, risk yönetimi, kalite stratejik plan konularında alanında uzman kişilerce eğitim faaliyetleri düzenlenecek ve bu konuların içselleştirilmesi sağlanacaktır.	Rektörlük, Üst yönetim, Personel Daire Başkanlığı	01.01.2020	01.01.2021	3 ayda bir

SONUÇ

Kurumların geleceği ve başarısı için genellikle stratejik planlarında belirledikleri misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri oldukça önemli ve çokça çaba gerektiren bir konudur. Kurumlar bu ideallerini gerçekleştirebilmek için birçok yönteme başvurmaktadırlar ve bunlardan en önemlisi de KRY'dir. KRY'nin bu kapsamındaki rolü ise; kurumların gelecekte karşı karşıya kalacağı durumları belirleyerek ve değerlendirerek bu durumların kurum amaçlarına ve hedeflerine katkı sağlayacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır. Elbette ki bu, öncelikle risklerin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, risklerden sorumlu olanların belirlenmesi, sürecin işleyiş aşamalarının ortaya konması ve işleyişin sürekli takip edilmesi aşamalarını gerektirmektedir. Bahsedilen hususlar aynı zamanda iyi bir stratejik plan hazırlığı ve KRY ile iç kontrol sisteminin entegre bir şekilde yürütülmesi gerekliliğine de işaret etmektedir. Zaten risk yönetimi birçok unsuru açısından, iç kontrol sisteminin ve stratejik planların bir parçasıdır. Bu şekilde düşünüldüğünde KRY ve iç kontrol uygulamaları kurumlarda entegre bir şekilde uygulanmalı ve birbirini desteklemelidir.

KRY kavramı ülkemiz için çok eski bir kavram değildir. Bu sebeple benimsenip uygulanabilir hale dönüşmesi biraz zaman alacaktır. KRY kavramının ve mantığının içselleşebilmesi ve kurumlarımızda benimsenme sürecinin hızlanabilmesi, tecrübeli ve alanında uzman üst yöneticilerin teşvik ve gayretleri ile olacaktır. Üst yöneticiler ve orta kademe yöneticiler bu sistemi kurumlarında uygulanabilir hale getirmek için personeli gayretlendirmeli, personele bu sistem hakkında tatmin edici bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri düzenlemelidir. Bu noktalar göz önüne alındığında kurumlarımızda bu sistemin uygulanamamasında en önemli sınırlılık kurum yöneticilerinin ve personellerinin bu konuda fazla bilgi sahibi olmaması ve bu sistemi bir öncelik olarak görmemeleridir. Bu sebeple bu konunun içselleşmesi için tüm kamu kurumlarımızda bu konunun anlaşılır şekilde uzman kişilerce anlatılması ve uygulama safhasına geçilmesi gerekliliği sonucuna varılabilir.

Kurumsal risk yönetimi Türk Kamu Mali Yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak benimsenmesi, düşünülmesi ve anlaşılması gereken, tam olarak anlaşılabildiği takdir de özellikle üniversiteler gibi geniş kitlelere ve geleceğe yön verecek kurumlar için vazgeçilmez bir sistem haline gelecektir. Üniversitelerin hatta ülkemizdeki kamu ve özel sektörün gelişimi ve atılımı için çok önemli bir araç olduğu uygulanması ve olumlu sonuçlarının gözlemlenmesi ile fark edilebilecektir. Uygulama çalışması da bu düşünceyi desteklemek ve bu konuya farkındalık oluşturabilmek için yapılmıştır. Uygulama örneğinden de anlaşılacağı üzere risklerin ve risk iştahının doğru bir şekilde belirlenip kayıt altına alınması, risklerin analizi ve değerlendirmesinin gerçekçi bir şekilde yapılması ve risklere yönelik uygun kontrol faaliyetleri uygulanması kurumların karşılaşabileceği olumsuz sonuçları büyük çoğunlukla ortadan kaldırabilecektir. Bu çerçevede bakıldığında konunun önemi ve faydaları üst yöneticilerin bu olumlu sonuçları fark edebildiği noktada ortaya çıkacaktır. Uygulama örneğinden de görüldüğü üzere kayıt altına alınan risklerden eylem planı uygulananların üst yönetimce izlenmesi olumsuz sonuçların ortadan kaldırılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü zamanla risk önceliklerinde veya kurumun riske bakış açısı ile risk iştahında değişiklikler meydana gelebilir bunun için de risklerin sürekli izlenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışma ile COSO KRY modeli kapsamında Dünyada ki ve Türkiye'de ki KRY teori ve uygulamaları açıklanmaya çalışılarak üniversitelerde ve diğer kamu kurumlarında bu konuya farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Bu çalışma ile görülen odur ki risklerin değerlendirilerek bu risklere karşı uygulanan kontrol faaliyetleri ve eylem planları amaç ve hedeflere çok hızlı bir şekilde ulaşabilmede en önemli araçlardan birisidir. Risklerimizi belirlemediğimiz, değerlendirmediğimiz ve bu risklere karşı kontrol faaliyetleri uygulamadığımız sürece, kurumumuzu bir gemiye benzetecek olursak gemimiz her dalgada, her fırtınada çok fazla hasar alacağı için varmak istediği hedefe ulaşamayabilecektir. Bu kapsamda yukarıda belirtilen amaçlar bağlamın da bu konuya farkındalık oluşturabilmek için yapılmış olan uygulama örneği ile üniversitelerin stratejik planları incelenmiş, örnek olay olarak ortak amaç ve hedefler belirlenmiş, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine engel olabilecek riskler ortaya çıkarılmış. Stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde bu risklerin üniversitelerin eğitim-öğretim faaliyetleri, güncel teknolojinin kullanımı,

sunulan hizmetlerin kalitesi, araştırma ve proje kapsamındaki çalışmalar ve kurumsallaşma gayretleri boyutunda karşılaşılan riskler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ardından belirlenen bu riskler değerlendirilmiş ve risklere karşı alınabilecek önlemler ifade edilmiştir. Son aşamada ise gerekli eylem planları, eylemlerden sorumlu olanlar ve izleme takvimi belirlenmiş böylece üniversiteler için rehber niteliğinde bir çalışma ortaya çıkarılarak KRY'nin olumlu sonuçları ve faydaları ortaya konmuştur. Bu çalışma ile üniversitelerin genel risklerinin neler olduğu ve bu risklere karşı hangi yöntemlerle, en kısa sürede ve etkili bir biçimde nasıl önlem alınması gerektiği konusunda bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca iç kontrol, KRY vb. konularda da teorik bilgiler verilerek konunun daha iyi içselleştirilmesine yardımcı olunmuştur.

Çalışma kapsamında da anlaşılacağı üzere KRY çalışması her kurum için amaç-hedef çerçevesinde farklılaşabilecektir. Ayrıca kurumların süreç ve alt süreçlerine yönelikte KRY çalışmaları yapılabilecektir. Yani kısaca son olarak şunu belirtmek gerekir ki, KRY'nin uygulanması kurumun faaliyet gösterdiği kapsama, insan kaynakları ve teknik altyapısının niteliğine, faaliyetlerin karmaşıklık düzeylerine, stratejik amaç ve hedeflerine, kurumun kapasitesine, faaliyette bulunduğu alana ve risk iştahı ile yakından ilgilidir. Bu sebeple risk yönetimi ile ilgili tek tip bir model veya uygulama biçimi yoktur. Yukarıda bahsedilen temel unsurları içermesi şartı ile, kurumun yapısına ve içinde yer aldığı şartların niteliklerine uygun olarak çok farklı biçimlerde risk yönetimi uygulaması mümkündür.

KAYNAKÇA

Akkaya, G. (2011). Risk Odaklı İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.

Aktaş, E. (2015). İç Denetim ve Risk Yönetimi İlişkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akyel, R. (2010). Türkiye de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17/1, (s. 84-98)

Anameriç, H. (2005). "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", Ankara Üniversitesi Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi Dergisi, Ankara, Sayı: 2, (s.25-43)

Arslan, I. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara .

Bakkal H., Tunç İ., Kasımoğlu A., İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi, İdeal Kültür Yayıncılık , İstanbul 2016

Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimim ve İç Denetim, Denetişim Makale, Ankara , Sayı:4, (s. 17-30)

Bush, J.K., Dai W.S., Direck G.S., Hostelley, L.S., Hassal, T., (2005). The Art and Science of Risk Management-A US Research-Based Industry Perspective, Drug Safety, Number:28, (s.1-18)

Candan, E. (2006). Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar, Mali yönetim ve Denetim Dergisi, Sayı:38, (s.18-33)

COSO, (2004). Enterprise Risk Management-İntegrated Framework, Executive summary, USA, Eylül 2004, (s. 1-7)

COSO, (2017). Enterprise Risk Management İntegrating With Strategy and Performance, Executive Summary, Eylül 2017, (s.1-10)

Çipil, M. (2008). Risk Yönetimi ve Sigorta, Nobel Yayınları, Ankara.

Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı:7, İstanbul, (s. 167-188)

Derici, O., Tüysüz, Z., Sarı, A., (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Ankara , Sayı.65, (s. 151-172)

Derici, O. (2015). İç Kontrol ve Risk Yönetimi, Bekad Yayınları, Ankara.

Duran, E. (2013). Kamu idarelerinde Kurumsal risk Yönetimi Uygulamaları, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ankara.

Ekici, H. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ekici, H. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansları Uygulaması, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

Ermisket, E. G. (2011). Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi Bir Uygulama Önerisi, Denetişim Dergisi, Sayı:7, (s. 47-60)

Erdoğan., M. (2006). Denetim/Kavramsal ve Teknolojik Yapı, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.

Fıkırkoca, M.(2003). Bütünsel Risk Yönetimi, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

Görener, Ö. (2010). Risk Odaklı İç Denetim Olasılık-Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Günbey , A. (2008). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Güner, M.F. (2009). Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, Maliye Dergisi, Sayı:157, (s. 183-195)

Güneş, Ş.(2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye de farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hall, J. (2007). Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value,The university of Texas at Dallas, USA, s. 4

Hillson, D. (2002). Extending the Risk Process to Manage Opportunities, İnternational Journal of Protect Management, 20/3, (s.235-240)

İç Kontrol El Rehberi, (2014). Karadeniz Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, Trabzon,s.6,http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/48_00_00_39381.pdf (25/12/2019)

İç Kontrol El Kitabı, (2012). Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı,Ankara,s.28(https://www.sanayi.gov.tr/kurumsal/ickontrol/3m03030320130)(25/12/2019)

Intosaigov 9100 , (2004). Guidelines for International Control Standarts for the Public Sector, INTOSAI Professional Standards Committee Secretarıa, Austrıa , (s.1-71)

Intosaigov 9130, (2007). Guidelines For İnternal Control Standarts For The Public Sector, Further İnformation on Entity Risk Management, Belgium, (s. 1-38)

Karalar , K. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Analizi ve Ege Bölgesindeki üniversiteler Üzerine bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi , Kütahya.

Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, (2018). Maliye Bakanlığı, Ankara, (s. 5-8-17-45-46-47)

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,(2018).Ankara,Madde.4,https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180226-10.htm (20/12/2019)

Karakaya, G. (2019). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Risk Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi, (2015). Yalova Üniversitesi, Yalova, (s. 3-4),http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/Kurumsal_Risk_yonetimi_Strateji_Belgesi.pdf (20/12/2019)

Kızılboğa, R. (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ankara, 16/3, (s.297-316)

Kileci, M. (2009). İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması, Gaziantep üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Moeller Robert, R. (2011). COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance,Risk and Compliance Processes, Second Edition, John Wiley&Sansine.

Ok, H. ,Gülöksüz U., Uluşen H., Bayraktar M., (2012). Bir Yönetim Modeli: İç Kontrol, Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/bir_yonetim_bicimi_olarak_ic_kontrol.pdf?0 (20/12/2019)

Özbek, Ç. (2005). İç denetim uygulamaları sunumu, T.C Maliye Bakanlığı Twinning Projesi Başlangıç Toplantısı, Ankara

Özer, M. (2010). Akif, Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi Yönetimi , Adalet yayınevi Birinci Basım, Ankara.

Pierce, E.M, Goldstein, J, (2018). ERM and Strategic Planning: A Change in Paradigm ,İnternational Journal Of Disclosure and Governance, 15/1, (s. 51-59)

Price Waterhause Coopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, (2006). Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, İstanbul, İnfomag Yayıncılık, Eylül.

Polat, K. (2014),Türkiye Büyük Millet Meclisinde İç denetim Faaliyetleri,Denetişim Dergisi Sayı 14, (s.5-17)

Saltık, N. (2007). İç Kontrol Standartları, Bütçe Dünyası Dergisi, Sayı:26, (s. 58-69)

Saltık, N. (2008). AB Müzakerelerinde Mali Kontrol Faslı,Maliye Bakanlığı İç Kontrol Bülteni, Sayı:1,(s.21)(https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/6849-02D53671D0282CB85729227D9BB8232E0E9D9736.pdf)(20/12/2019)

Sarpkaya, D. (2012). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Türedi, H., Karakaya G., (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar,Cilt52, Sayı:602, (s.67-76)

Türedi H., Koban A.O., Karakaya G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli İle Turnbull ve Coco Modellerinin Karşılaştırılması, Sayıştay Dergisi, Sayı 99, (s.95-115)

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, (2004) The IIA Researh Foundation, "Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi".

Tusiad, Kurumsal Risk Yönetimi, (2008). Tusiad-T/2008-02/452 Nolu Yayın, İstanbul, s. 51-59

Yalçınkaya, T. (2004). Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları, Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla, s. 9

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (2003). Ankara, Madde 55-56-63, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf (25/12/2019)

Yozgat Bozok Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı, Yozgat 2017,http://bozok.edu.tr/sgdb/sayfa/2017---2021-stratejik-plan,tr-600.aspx (10/12/2019)

Çukurova Üniversitesi 2019-2023 Stratejik planı, Adana 2019, http://sgdb.cu.edu.tr/tr/Belgeler/PlanProgramveRaporlar/CU20192023SP.pdf (10/12/2019)

Ege Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı, İzmir 2019, http://sgdb.ege.edu.tr/files/sgdb/icerik/20192023ege.pdf (10/12/2019)

Gazi Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı, Ankara 2019, http://sgdb.gazi.edu.tr/posts/view/title/stratejik-planlar-186750?siteUri=sgdb (10/12/2019)

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı, İstanbul 2019, http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=istanbul-universitesi-2019-2023-stratejik-plani.pdf (10/12/2019)

Şırnak Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Şırnak 2019, https://www.sirnak.edu.tr/resimler/files/Stratejik%20plan%2007082017(1).pdf (10/12/2019)

Ondokuz Mayıs Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı, Samsun 2019, http://www.omu.edu.tr/tr/stratejik-yonetim/stratejik-plan (10/12/2019)

EKLER

ÖRNEK STRATEJİK PLANLAR AMAÇ HEDEF VE RİSKLERİ

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ 2017-2021 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Eğitim - öğretim kalitesini geliştirerek ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek

Hedef (1.1): 2021 yılı sonuna kadar mevcut birimlerde öğretim elemanı sayısını artırarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının Türkiye ortalaması civarında kalmasını sağlamak

Riskler:

* Öğrenci sayısının beklenenden fazla artması
* Öğretim elemanları için kadro temininde yaşanabilecek sorunlar
*Mevcut öğretim elemanı sayısındaki muhtemel azalma

Hedef (1.2): 2021 yılı sonuna kadar öğretim elemanı eksikliği nedeni ile öğrenci alamayan birimleri aktif hale getirmek

Riskler:

* İlgili alanda öğretim elemanı bulunamaması

Hedef(1.3): Uluslararası değişim programlarından faydalanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısını 2021 yılı sonu üç katına çıkarmak

Riskler:

* Ulusal ajans tarafından getirilen kontenjan kısıtlaması
* Anlaşma yapılabilecek yeterli sayıda üniversite bulunmasında zorluk yaşanması
* Öğretim elemanı ve öğrencilerin yabancı dil becerilerinin yetersizliği
* Öğretim elemanı ve öğrencilerin bilgi ve motivasyon eksikliği

Hedef (1.4): 2021 yılı sonuna kadar öğrencilere yönelik bilimsel amaçlı faaliyetlerin sayısını üç katına çıkarmak

Riskler:

* Mali kaynak temininde yaşanabilecek sıkıntılar
*Teknik gezi ve bilimsel faaliyet düzenleme konusundaki ilgisizlik

Hedef (1:5):2021 yılı sonuna kadar öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yabancı dil becerilerini geliştirmek, öğrencilerin etik ve değerler eğitimini almalarını sağlamak

Riskler:

* Yeterli sayıda yabancı dil okutmanı bulunmaması
*Yeterli sayıda yabancı dil laboratuvarının bulunmaması
*Öğretim elemanlarının yabancı dil becerilerini geliştirmek amacıyla yurt dışına gitme imkânlarının yetersiz olması

AMAÇ (A2): Sonuçları toplumsal ve ekonomik faydaya dönüşebilen nitelikli bilimsel araştırma ve proje sayısını artırmak

Hedef (2.1): 2021 yılı sonuna kadar üniversitemizin SCI, SCI-Exp. ve SSCI, SSCI-Exp indekslerine giren yayın sayılarını her yıl en az %5 artırmak

Riskler:

*Öğretim elemanlarının bilimsel çalışma için yeterli zaman ve motivasyona sahip olmaması
*Öğretim elemanlarının bilimsel yayın yapma konusundaki eksiklikleri

Hedef (2.2): Stratejik plan dönemi (2017-2021) içerisinde ulusal ve uluslararası destekli proje sayısını artırmak ve gerekli araştırma altyapı yatırımlarının yapılmasını sağlamak

Riskler:
*Proje desteği için mali kaynak temininde yaşanabilecek sıkıntılar
*Proje başvuru sayısında yaşanabilecek muhtemel azalma ve kısıtlamalar
*Deney hayvanları laboratuvarı kurulması için gerekli mali kaynak temininde yaşanabilecek sıkıntılar

Hedef (2.3): 2021 yılı sonuna kadar her yıl öğretim elemanlarının en az %50 sinin yurtiçi ve/veya %30 unun yurtdışı bilimsel toplantılara katılmasını sağlamak ve/veya öğretim elemanlarının ihtiyaç duyduğu konularda eğitim programları veya seminerler düzenleme

Riskler:
* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar.
* İhtiyaç duyulan alanda eğitim ya da seminer verebilecek uzman bulunamaması.
* Yurtdışı bilimsel toplantılara gönderilen bildirilerin kabul edilme oranında yaşanabilecek sıkıntılar.

Hedef (2.4): 2021 yılı sonuna kadar Yozgat ve çevresinde tarihsel sürecin tespitine yönelik arkeolojik araştırmalar yapmak

Riskler:
* Kültür Bakanlığı'ndan izin çıkmaması
* Kültür Bakanlığı tarafından kazıların durdurulması
* Yüzey ve kazı araştırmaları desteği için mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar

AMAÇ (A3): Üniversitemizin toplumsal katkı sağlamaya yönelik faaliyetlerini artırma

Hedef (3.1): 2021 yılı sonuna kadar her yıl halkın katılımına açık sanatsal, sportif ve kültürel faaliyetler düzenlemek

Riskler:
* Teknik ve fiziksel altyapıda yaşanabilecek sorunlar.
* Faaliyetlere davet edilecek sanatçı, sporcu, bilim insanı vb. kişileri bulma konusunda yaşanabilecek sorunlar
* Faaliyetlerde katılımcı bulma konusunda yaşanabilecek sorunlar.
* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar.

Hedef (3.2): 2021 yılı sonuna kadar ilimiz ve bölgemiz insanına verilen sağlık hizmetleri standartlarını yükseltmek ve çeşitlerini artırmak

Hedef (3.3): 2021 yılı sonuna kadar ilimizde bitkisel ve hayvansal üretim ile ilgili yenilikleri çiftçilere tanıtarak, çiftçilerin katma değeri yüksek olan ürünlere ve özgün yöntemlerle üretim yapmaya yönlendirilmesi

Riskler:
* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar
* Yeterli sayıda katılımcının bulunamaması
* İklim ve su kaynakları gibi çevre koşullarındaki değişiklikler

Hedef (3.4): 2020 yılı sonuna kadar üniversite radyosu, reklam/film atölyesi ve televizyonunun kurulması ve yayın hayatına geçirilmesi

Riskler
* Yeterli sayıda uzman teknik personel temininde yaşanabilecek sıkıntılar.
* Okuyucu ve izleyici sayısında oluşabilecek sıkıntılar.
* Fiziki altyapıda yaşanabilecek sorunlar
* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar.
* Teknik araç-gereç parkuru sıkıntısı

AMAÇ (A4): Yerleşke alt yapısının üniversite personeli ve öğrencilerinin eğitim-öğretim, sosyal, kültürel, sanatsal, sportif ve teknolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte geliştirilmesini sağlamak

Hedef (4.1): Üniversitemiz yerleşkelerinde personel ve öğrencilerin sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif ihtiyaçlarına cevap verebilecek spor tesisleri ve rekreasyon alanlarının oluşturulması

Riskler:

* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar

Hedef (4.2): 2021 yılı sonuna kadar yerleşkelerimizde öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik eğitim-öğretim ile ilgili kapalı alanların ve merkezi yerleşkede spor uygulama tesislerinin yapılması.

Riskler:

* Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar

AMAÇ (A5): Üniversitemizde girişimcilik kültürünün geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak

Hedef (5.1): 2021 yılı sonuna kadar her yıl, iç ve dış paydaşlara yönelik girişimciliği teşvik edecek eğitim programları düzenlemek

Riskler:

* Eğitim programlarına yeterli düzeyde katılımcı bulunamaması
* Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin ilgili kurumlardan ihale alamaması

Hedef (5.2): 2021 yılı sonuna kadar Bozok Teknopark 'ta şirket kuran öğretim elemanı sayısını ve kuluçka merkezinden faydalanan öğrenci sayısını artırmak

Riskler:

* Şirket kurmaya istekli ve yeterli sayıda öğretim elemanı bulunamaması
* Öğretim elemanları tarafından kurulan mevcut şirketlerin kapanması
* Kuluçka merkezinden yararlanmak isteyen yeterli düzeyde öğrenci bulunamaması

Hedef (5.3): 2021 yılı sonuna kadar bölgemize örnek teşkil edecek şekilde rüzgâr ve güneş enerji santralinin kurulması.

Riskler:

* Mali kaynağın bulunamaması
* Projelerin uygun görülmemesi''

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ 2019-2023 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Nitelikli bilgi üreterek yenilikçi ürün, süreçler ve hizmet üretimini sağlama

Hedef (1.1): Öğretim üyesi başına düşen toplam nitelikli yayın sayısını her yıl %5 artırmak.

Riskler:

* Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının fazla olması
* Araştırma alt yapısının yenilenme zorlukları

Hedef (1.2). Ulusal ve uluslararası işbirlikli proje sayısını 2023 yılı sonuna kadar %25 artırmak.

Riskler:

* Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının bazı birimlerde yüksek olması
* Kurum içi ve dışı işbirliğinin yeterli olmaması
* Akademik kadro yetersizliği
* Nitelikli doktora mezunlarının kurum bünyesinde tutulamaması

Hedef (1.3): Lisansüstü tezlerinden yapılmış nitelikli yayın sayısını 2023 yılı sonuna kadar % 40 artırmak.
Riskler:
*Lisansüstü öğrencilerin kadro yetersizliği
* Tez projeleri için BAP birimi desteklerinin istenilen düzeyde olmaması
*Yabancı dil düzeyinin istenilen seviyede olmaması
* Kurum dışı proje desteğinin az olması
Hedef (1.4):Türkiye Bilim Teknoloji Yüksek Kuruhı ve Üniversitemiz öncelikli araştırma alanlarında 2023 yılı sonuna kadar en az iki mükemmeliyet merkezi kurmak
Riskler:
* Kuruluşunun yüksek bütçe gerektirmesi
Hedef (1.5): Öğretim üyesi başına patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısını 2023 yılı sonuna kadar % 20 artırmak.
Riskler:
*Öğretim üyesi ders yükünün fazla olması
* Teknokent ile üniversitenin yeteri kadar entegre olamaması
* Ar-Ge çalışmaları yapan firmalar ile Üniversitemizin işbirliğinin
Yeteri düzeyde olmaması
* Araştırma alt yapısının yenilenme zorlukları ve maliyetinin yüksek olması
AMAÇ (A2) :Çağın ihtiyaçlarıyla uyumlu, yenilikçi, girişimci, üretken, sorgulayan insan gücünü yetiştirmek için eğitimin niteliğini geliştirmek.
Hedef (2.1): Ön lisans, lisans ve lisansüstü tüm eğitim programlarını ulusal ve uluslararası ölçekte toplumun ve öğrencilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda 2023 yılı sonuna kadar katılımcı bir anlayışla sürekli geliştirmek
Riskler:
* Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının bazı birimlerde yüksek olması
* Temel ve ortaöğretim niteliğindeki düşmeler
* Eğitimde kalite süreçlerinin henüz tamamlanmamış olması
* Üniversite-sektör işbirliğinin etkin bir şekilde yürütülmemesi
* Bağıl değerlendirme sisteminin eğitim ve öğretimde kalite geliştirme hedefiyle uyumlu olmaması
Hedef (2.2): Düşünme becerileri gelişmiş, yaşam boyu öğrenme bilinci kazanmış, mesleğinde iyi yetişmiş insan gücü yetiştirmek.
Riskler:
* Bağıl değerlendirme sisteminin eğitim ve öğretimde kalite geliştirme hedefiyle uyumlu olmaması
* Uzaktan eğitim programlarında deneyimli akademik personel yetersizliği
* Universitemizin bulunduğu jeopolitik konum nedeniyle değişim programlarında sıkıntılar yaşanması
* Yabancı dil eğitimi verecek personel sayısının Üniversitemiz ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği
Hedef (2.3): Öğretim elemanlarının, 2023 yılı sonuna kadar eğitim becerilerini geliştirme eğitimini almasını sağlamak.
Riskler:
* Eğitici personel sayısının yetersizliği nedeniyle işlerin belirli personel üzerinde toplanması ve kişi bağımlılığı
* Akademik personelin uygulanacak programa bakış açısı

* Öğretim üyelerinin ders yükünün fazlalığı nedeniyle ayrılacak zamanın kısıtlı olması
* Eğiticilere verilebilecek destek mekanizmalarının kısıtlılığı

Hedef (2.4): Tezli lisansüstü öğrenci sayısını 2023 yılı sonuna kadar %10 artırmak.

Riskler:
* Burs imkânlarının azlığı
* Araştırma görevlilerinin sayısının mali politikalara bağlı olarak birimlerde giderek azalması
* Yeni alanlarda program açmak ve mevcut programları modernize etmek için gerekli olan bütçenin yetersizliği
* Araştırmacıların yeterli yabancı dil düzeyinin olmaması

Hedef (2.5): Yüzdelik başarı dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etme oranını artırmak.

Riskler:
* Üniversite çeşitliliğinin artışı
* Üniversite bina ve alt yapılarının eskimesi
* Burs imkânlarının yetersizliği
* Eğitimde kalite süreçlerinin henüz tamamlanmaması
* Kalite süreçlerinin kurum genelinde tam olarak içselleştirilmemesi
* Dünyada yaşanan ekonomik krizin eğitime ayrılan fonları azaltma ihtimali
*Akreditasyon süreçlerinin maliyetli oluşu ve uzun zaman alması

AMAÇ (A3): Üniversitemizin bölge, ülke ve uluslararası düzeylerdeki ilişkilerini geliştirmek ve toplumsal katkısının artırmak.

Hedef (3.1):Üniversitemizin bölge, ülke ve uluslararası tanınırlığını artırmak.

Riskler:
* Bürokratik engeller
* İşbirliği taleplerinin üniversitenin şartları ile uyumlu olmaması
* Bütçe imkânlarının tanıtıma ayrılacak payı üzerindeki etkisi
*Yabancı dilde verilen eğitim programı sayısının azlığı

Hedef (3.2): Üniversitemizce sunulan eğitim, sertifika programlarından yararlanma düzeyini artırmak.

Riskler:
* Benzer faaliyetleri yürüten Halk Eğitim Merkezleri ile program çakışma olasılığı.
* Stratejik yönetim araçlarının benimsenmesindeki eksiklikler.
* Merkezlerin fiziki mekân yetersizliği
* Üniversitemiz merkezleri arasındaki koordinasyonun yetersiz olması
* Bütçe imkânlarının kısıtlı olması

Hedef (3.3): Kültür, sanat, spor ve topluma hizmet projelerini artırmak ve uluslararası niteliklerini geliştirmek.

Riskler:
* Bürokratik engeller.
* Bütçe imkânlarının faaliyetlere ayrılacak payı üzerindeki etkisi.
* Öğrencilerin ders yüklerinin faaliyetlere katılımı engellemesi.
* Uluslararası alanda sosyal ve beşeri proje yapmada ortak bulma zorluğu.

Hedef (3.4): Üniversitemizin, mezunları ile ilişkisini artırmak.

Riskler:
* "Mezunlar Günü" için bütün mezunlara ulaşılamaması.
* Mezunların kayıtlı olduğu meslek örgütleri ve kamu kesiminde çalışanlar dışındaki mezunlara ulaşılma güçlüğü.

* Mezunların, Mezunlar Günü ve Mezun Kayıt Sistemi konusunda ilgisiz kalmaları.
* Mezun iletişim bilgilerinin değişmesi durumunda sistemden güncelleme yapılmaması
* Bütçe imkânlarının faaliyetlere ayrılacak payı üzerindeki etkisi

AMAÇ (A4): Üniversitenin girişimci yapısını, TÜBİTAK'ın Girişimci ve Yenilikçi Universite Endeksi çerçevesinde geliştirmek.
Hedef (4.1): Üniversitemizde, 2023 yılı sonuna kadar Fikri Mülkiyet Havuzu oluşturmak.
Riskler:
* Akademisyenlerin inovasyon ve girişimcilik konusunda motivasyon düşüklüğü
* Akademik personelin idari ve akademik faaliyetlerinin yoğunluğu
Hedef (4.2): Üniversitemizde girişimcilik ve yenilikçilik kültürünü yaygınlaştırmak.
Riskler:
* Akademik personelin ve öğrencilerin inovasyon ve girişimcilik konusunda bürokratik süreçlerden olumsuz etkilenmeleri ve yeterli zaman ayıramamaları
* Akademik personelin ve öğrencilerin girişimcilik ve yenilikçilik konusunda farkındalıklarının oluşmaması.
* İlgili fakültelerde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi derslerini verecek yeterli düzeyde akademik personel olmaması
Hedef (4.3): Üniversitemizde girişimcilik ve yenilikçilik alanında ekonomik katkıyı ve ticarileşmeyi sağlamak.
Riskler:
* Akademisyenlerin akademik faaliyetler dışında ar-ge ve inovasyona yeterli zaman ayıramamaları
* Teknokent kapasitesinin bölge ihtiyacına cevap vermede yetersiz kalması
Hedef (4.4): Üniversitemizde girişimcilik ve yenilikçilik alanında işbirliği ve etkileşimi geliştirmek.
Riskler:
* Bazı akademik birimlerde projeler konusunda farkındalığın yeterli düzeyde olmaması
* Akademisyenlerin akademik faaliyetler dışında Ar-Ge ve inovasyona yeterli zaman ayıramamaları
* Kurumlar arası işbirliğinde yaşanacak bürokratik engeller.
AMAÇ (A5) :Kurumsal kapasiteyi geliştirmek.
Hedef (5.1) :İdari personelin niteliğini artırmak.
Riskler:
* Personelin iş üretme motivasyonunun zayıf olması
* Idari ve teknik personel sayısı ile kadro yetersizliği
* Personelin kurumsal bağlılığının, duygusal ve normatif düşük düzeyde olması
Hedef (5.2): Eğitim-öğretim ve çalışma alanlarını iyileştirmek.
Riskler:
* Mali kaynak kısıtlılığı
* Bilgi teknolojileri kaynaklarının çeşitliliği ve dışa bağımlılık
* Artan öğrenci sayısına paralel olarak fiziksel mekânların genişleyememesi
* Mevcut binaların altyapısını yenileme zorluğu
* Döviz fiyatlarındaki artış
Hedef (5.3) :Bilişim olanaklarını geliştirmek.

Riskler:
* Mali kaynak kısıtlılığı
* Bilgi teknolojileri kaynaklarının çeşitliliği ve dışa bağımlılık
* İnternet trafiğinin amaç dışı kullanımı
* Bilgi İşlem Daire Başkanlığının kontrolü dışında ağ cihazlarının yapılandırılması
* Uzman eleman yetersizliği

Hedef (5.4): Universitemizin mali kaynaklarını artırmak.

Riskler:
* *Yeni yapılan binalarla işletme maliyetlerinde gözlenen artışlar
* Bölgesel ve küresel; siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimler
* Kampustaki tarım-araştırma alanlarının talebe bağlı yapılan hizmetlerden olumsuz etkilenmesi
* Öğretim üyelerinin ders yükünün fazla olması"

EGE ÜNİVERSİTESİ 2019-2023 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Ege Üniversitesi'nin araştırma ortamını geliştirerek bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkı sağlamak

Hedef (1.1): Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması

Riskler:
* Araştırmada öncelikli alanlara yeterli fonun sağlanamaması ve aktarılamaması
* Uluslararası işbirliğini sağlayacak fonların olmaması
* Yetkin ve yeterli sayıda araştırmacının araştırma faaliyetlerinde yer almaması
* Lisansüstü öğrenci sayısının artırılamaması

Hedef (1.2): Araştırma altyapısının niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi

Riskler:
* Binaların fiziksel durumları ve yenileme gereksinimleri nedeni ile laboratuvar altyapılarının yeterli düzeyde geliştirilememesi
* Alt yapının iyileştirilmesine yönelik yeterli bütçenin sağlanamaması
* Teknik laboratuvar personel kadrolarının yeterli sayıda olmaması

Hedef (1.3): Araştırma faaliyetleri ile yürütülen yıllık ulusal fon destekli proje sayısının en az %15 artırılması

Riskler:
* Dış kaynaklı fonlara başvuru sayısının azalması
* Ulusal ve uluslararası işbirliği ağlarının kurulamaması

Hedef (1.4): AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi için teknopark alanının genişletilerek %95 doluluk sağlanması Sanayi ile ortak AR-GE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için finansal kaynaklardaki yetersizlikler

AMAÇ (A2): Eğitim faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlarda sürdürmek.

Hedef (2.1): Eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesi ve niceliğinin artırılması

Riskler:
* Eğitim çıktılarının izlenememesi nedeniyle programların geliştirilememesi
* Akreditasyon için yeterli bütçenin olmaması
* Güncel eğitim teknolojilerinin yaygınlaştırılamaması

Hedef (2.2): Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi

Riskler:

* Öğrenci kontenjanlarının sürekli artması nedeniyle alt yapının yetersiz kalması
* Bina altyapısının eskimiş olması
* Araştırma görevlisi ve teknik yardımcı personel kadrosunun yetersiz olması

AMAÇ (A3): Uluslararası yükseköğretim alanında Ege Üniversitesi'nin çekim merkezi haline gelmesini sağlamak

Hedef (3.1): Uluslararası alanda eğitim amaçlı dolaşımın desteklenmesi için uluslar arası değişim işbirliklerini için uluslararası değişim işbirliklerinin %4 artırılması.

Riskler:
* İşbirliklerinin sürdürülebilir olmaması
* Eğitim programlarının uyum sürecinin sürdürülememesi
* Çoğu lisans ve lisansüstü programlarda uluslararası akreditasyonunun olmaması

Hedef (3.2): Uluslararası görünürlüğü desteklemek için akademik personelin yurtdışındaki uluslar arası etkinliklere katılımının en az %10 artırılması

Riskler:
* Uluslararası alanda Ege Üniversitesi'nin tanınırlığının istenen düzeyde olmaması
* Yeni medyada uluslararası görünürlüğün yeterli olmaması

Hedef (3.3): Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısının %30 artırılması

Riskler:
Yabancı dilde eğitim verme koşullarını sağlayan yeterli sayıda öğretim elemanının olmaması

AMAÇ (A4): Kurumsal yapının sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak

Hedef (4.1): Üniversite fiziksel altyapısının güçlendirilmesi için yatırım programında yer alan binaların tamamlanma oranının en az %60 olması

Riskler:
* Fiziksel altyapının güçlendirilmesine yönelik mali kaynakların yetersiz olması
* Master planının olmaması

Hedef (4.2): Bilgi yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi için lisanslı yazılım sayısının 5 10 artırılması
* Entegre bilgi yönetim sisteminin olmaması
* Lisanslı yazılım maliyetlerinin yüksek olması

Hedef (4.3): Üniversite insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi

Riskler:
* Akademik performansın etkin olarak izlenememesi
* İdari personel profiline ait nitelik ve nicelik verilerinin eksik olması

Hedef (4.4): Kurumsal yönetim sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması

Riskler:
İç kontrol çalışmalarının tamamlanamaması

Hedef (4.5): Kurumsal kaynakların yönetiminde etkinliğin sağlanması için iç denetim birim başına tespit edilen bulgu sayısının en fazla 2 olması

Riskler:
* Varlık envanter sisteminin olmaması
* Birimlerde temel uygulamalara yönelik bir standardın olmaması

Hedef (4.6): Üniversite gelirlerinin %15 artırılması.
* Rekabet nedeniyle gelirlerin azalma ihtimali
* Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlere yönelik talebin azalma ihtimali

AMAÇ (A5): Eğitim ve araştırma çıktılarının topluma katkıya dönüşmesini sağlamak

Hedef (5.1): Sağlık alanında sunulan toplumsal hizmetlerden memnuniyet oranının en az %90 olması memnuniyet oranının en az %90 olması.

Riskler:
* Sağlık hizmetinde kullanılan binaların ekonomik kullanım ömrünü tamamlamış olması
* Sağlık alanında yardımcı eleman eksikliğinin olması
*Sağlık hizmeti için ortaya çıkan maliyetin, mevzuat ile belirlenen bütçenin çok üzerinde olması
Hedef (5.2): Toplıma katkı alanında paydaşlarla ilişkilere yönelik faaliyetlerin niteliğinin ve niceliğinin geliştirilmesi
Riskler:
* Topluma hizmet uygulamalarının görünürlüğünün yeterli düzeyde olmaması
*Toplıma yönelik kültürel ve sanatsal faaliyetlerin çeşitliliğinin sınırlı olması ve etkin duyurulamaması''

GAZİ ÜNİVERSİTESİ 2019-2023 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Eğitim-öğretim kalitesini artırmak, uluslararasılaşmayı ve akreditasyonu yaygınlaştırmak
Hedef (1.1) :Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı en az %15 azaltılarak öğrencilerin laboratuvar ve sosyal alan kullanımları ile güncel teknoloji kullanımlarının artırılması.
Riskler:
*Öğrencilerin web tabanlı uygulamalara erişimlerinin azlığı ve gerekli teknik altyapının yeterli oranda sunulamaması,
*Laboratuvar ve fiziki alanların düzenlenmesinin yüksek maliyetinin olması
Hedef (1.2) :Uluslararası öğrencilerin tercih ettiği üniversiteler sıralamasında ülkemizdeki ilk beş üniversite, uluslararası üniversiteler sıralamalarında ilk beş yüz üniversite arasında yer alınması.
Riskler:
*Yabancı dilde eğitim veren programların sınırlı sayıda olması.
Hedef (1.3) :Üniversitedeki akredite edilmiş programların oranın en az %20 artırılması.
Riskeler:
*Akreditasyon ile ilgili kurumsal altyapı yetersizliği ve maliyetin fazlalığı.
Hedef (1.4): Disipinlerarası alanlar ile çift ana dal-yan dal program sayılarının en az %10 artırılması.
Riskler:
*Öğretim üyelerinin, ders yükü sebebiyle disiplinler arası programlara yönelik motivasyonlarının düşük olması.
Hedef (1.5): "Araştırmacı öğrenci" kavramının geliştirilerek bu kapsamdaki öğrencilerin araştırma projelerine katılımının %15 düzeyinde artırılması.
Riskler:
*Araştırma maliyetlerinin artması ile bilimsel araştırmalar biriminin bütçesinde azalma olması.
AMAÇ (A2) :Araştırma Üniversitesi vizyonunu güçlendirecek nitelikli ve katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarını yürütmek.
Hedef(2.1) :Ülkemizin bilim stratejileriyle uyumlu ve uluslararası rekabete açık araştırma geliştirme çalışmaları için laboratuvar ve araştırma merkezlerinin fiziki alt yapılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların en az %15 oranında artırılması.
Riskler:

*Fiziki alanların iyileştirilmesinin yüksek maliyeti,
*Mevzuat sınırlamaları,
*Araştırma fonlarından ayrılan maddi kaynakların kısıtlanması,
*Destekte bulunan kurumların destek bütçelerini kısıtlaması.

Hedef (2.2) :Üniversitemizde uluslararası nitelikli ve disiplinler arası çalışma yapabilen araştırma potansiyeli yüksek akademik personel ve araştırmacı istihdamının en az %10 oranında artırılması

Riskler:
*Maddi kaynakların yetersizliği,
*Mevzuat değişikliği,
*Akademik yükseltmelerde kriterlerin değişmesi.

Hedef (2.3) :Üniversite birimlerinde gerçekleştirilen nitelikli ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projeleri, patent ve stratejik araştırma sayılarının en az %15 oranında artırılması

Riskler:
*Üniversite ve dış kaynaklı proje desteklerine ayrılan bütçenin azalması,
*Nitelikli araştırma personeli sayısının azalması,
*Yüksek lisans ve doktora öğrencisi sayısının azalması,
*Araştırma görevlisi kadrolarının azalması.

Hedef(2.4) :Uluslararası ve ulusal indeksli bilimsel yayın organlarında (kitap, dergi, audio/video vb.) yer alan Gazi Üniversitesi adresli nitelikli yayın ve atıf sayılarının en az %20 oranında artırılması.

Riskler:
*Yayın desteğindeki sınırlamalar,
*Araştırmacıların sayısının azalması,
*Yayın için yapılan çalışmada etik izin gerektiren konularda vakit kaybı yaşanması,
*Yayın sürecinin, araştırmacıya bağlı olmayan sebeplerden dolayı uzaması.

AMAÇ (A3): Girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek ve yaygınlaştırmak.

Hedef (3.1) :Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliğini güçlendirecek, çıktısı ekonomik değere dönüştürülebilir ve/veya Ar-Ge tabanlı girişimcilik projeleri sayısının en az %20 oranında artırılması

Riskler:
*Girişimcilik projelerini diğerlerinden ayıran özendirici bir mekanizma eksikliği,
*Ürün tabanlı projelerin uzun süren bürokratik prosedürlerinin bulunması,
*Ar-Ge çalışmasının inovasyon içeriğinin irdelenmesindeki eksiklikler.

Hedef (3.2): Teknopark alanlarının genişletilerek teknotransfer faaliyetleri ve üniversite adresli patent sayılarının en az %10 oranında artırılması.

Riskler:
*Teknoloji geliştirme bölgesi ilanı ile ilgili mevzuattaki kısıtlar,
*Kurumlar arası işbirliklerindeki isteksizlikler.

Hedef (3.3): Üniversite bünyesinde kuluçka merkezlerinin açılıp girişimcilik eğitimleri verilerek üniversite içinden ve dışından girişimci sayısının en az %20 oranında artırılması.

Riskler:
*Kuluçka merkezleri için yeterli alan bulunamaması,
*Girişimcilik ve kuluçka merkezleri ile ilgili mentörlük yapabilecek deneyimli personel bulunamaması,
*Girişimcilik faaliyetleri için finansal destek bulunamaması,
*Dış paydaşların programlara olan desteğinin az olması,

*Girişimcilik faaliyetlerinin akademik olarak ödüllendirilmesindeki kısıtlar

AMAÇ (A4): Sosyal sorumluluk bilincini ve hizmet kalitesini artırarak topluma katkı sağlamak.

Hedef (4.1): Farkındalık oluşturacak toplumsal etkinlik sayısının en az %15 oranında artırılması.

Riskler:

*Basın-yayın organlarından yeterli desteğin alınamaması,

*Mali kaynak yetersizliği ve kullanım kısıtları,

*Toplumun yeterli düzeyde ilgi göstermemesi.

Hedef (4.2) :Engelliler, şehit yakınları, gaziler, yaşlılar, yoksullar ve rehabilitasyon hizmeti gereken kişilere yönelik program sayısının en az %10 oranında artırılması.

Riskler:

*Yeterli mali desteğin sağlanamaması.

Hedef (4.3): Sağlık hizmetleri kalitesinin geliştirilmesi ve spor faaliyetleri etkinliklerinin en az %20 oranında artırılması.

Riskler:

*Hastane hizmetlerinin güncel teknoloji ile gerçekleştirilebilmesi için tahsis edilen bütçenin yetersizliği,

*Gerçekleştirilecek hizmete oranla destek personel eksikliği.

AMAÇ (A5): Ulusal ve uluslararası normlar çerçevesinde kurumsallaşmayı güçlendirme

Hedef (5.1): Mezun/öğrencilerin kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirecek etkinlik sayısının en az %20 oranında arttırılması.

Riskler:

*Mezun derneklerinin koordinasyon eksikliği,

*Mezunların üniversite ile bağlarının yeterince güçlü olmaması.

Hedef (5.2) :Kurumsallaşmayı güçlendirecek bilgi teknolojileri ve fiziki altyapıyı geliştirmeye yönelik bütçenin %10 oranında artırılması.

Riskler:

*Sosyal alan projeleri ile ilgili kaynak yetersizliği ve kaynakların zamanında sağlanamaması.

Hedef (5.3): Akademik ve idari personelin kurumsallaşmaya katkısının arttırılması amacıyla hizmet içi eğitim ve etkinlik sayısının %15 oranında artırılması.

Riskler:

*Akademik ve idari personelin kurumsallaşma faaliyetlerine karşı isteksizliği

Hedef (5.4) :Kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği artırılarak idari süreçlerin iyileştirme döngülerinin desteklenmesi ve kalite güvence sistemi güçlendirilmesi.

Riskler:

*Mali yetersizlikler nedeniyle belgelendirme hizmetlerinin aksaması,

*İç kontrol uygulamalarına yönelik kurum içi direniş,

*Yapılan uygulamalara ilişkin personelin isteksizliği, uygulamaların personelden yeterli desteği bulamaması,

*Eylem planlarının zamanında oluşturulamaması ve uygulamaya yönelik gerekli tedbirlerin alınamaması.''

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ 2019-2023 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi

Hedef (1.1): Bilgi Işlem Sistemlerinin Geliştirilmesi

Riskler:

* Kurumsal bilgi yönetim politikasında eksiklikler olması nedeniyle BT kaynaklarının etkin kullanılamaması

* Üniversite düzeyinde tüm BT süreçlerinin ve kaynaklarının stratejik amaçlar, doğrultusunda yönetilmesinde imkân verecek merkezî bir birimin bulunmaması nedeniyle BT kaynaklarının verimli kullanılamaması

* Bilgi işlem personel devir hızının yüksek olması nedeniyle bilgi ve tecrübe birikiminin sağlanamaması

* BT yatırımlarına ilişkin mali kaynakların temin edilememesi

* Planlanan BT projelerinin tamamlanamaması

Hedef (1.2): Üniversitenin Fiziki Yapısının İyileştirilmesi

Riskler:

* Depreme karşı güçlendirme yapılan veya yeni inşa edilecek binalara yönelik ilgili kurullardan gerekli iznin geç alınması veya alınamaması

* Yeni bina yapımlarında tarihî kalıntı çıkması nedeniyle inşaatın durmasından kaynaklanan gecikmelerin olması

* Bina bakım, onarım ve yapım işleri için yeterli mali kaynakların temin edilememesi

Hedef (1.3): Insan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Riskler:

• Ayrılan personelin yerine aynı nitelikte ve nicelikte personelin alınamaması nedeniyle iş sürekliliğinin sağlanamaması

• Performans değerlendirme kriterlerinin istenen nitelikte olmaması nedeniyle iş veriminin düşmesi

Hedef (1.4): Kurumsal Iletişim Kabiliyetlerinin Arttırılması

Riskler:

* Kurumsal tanınırlık nedeniyle, medyada İstanbul Üniversitesi hakkında olumsuz haberlerin çok hızlı yayılması

* İç ve dış paydaş sayısının fazlalığı nedeniyle paydaşlarla etkin iletişimin sağlanamaması

* Dağınık yerleşke yapısı nedeniyle sosyal ve kültürel etkinliklere tüm paydaşların katılımının tam olarak sağlanamaması

Hedef (1.5): Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması

Riskler:

* İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekiminin istihdamını zorunlu kılan maddesinin 2020 yılına ertelenmesi nedeniyle birimlerde ve yöneticilerde gerekli tedbirlerin alınmasının ötelenmesi

* Maliye Bakanlığınca gerekli kadro ve bütçenin ayrılamaması nedeniyle iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi eksikliğinin giderilememesi

*Birimlerin kalite çalışmalarını iş yükü olarak algılamaları nedeniyle motivasyon eksikliği oluşabilmesi

* Kalite çalışmalarının tam etkilerinin uzun vadede görülebilmesi

AMAÇ (A2): Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması

Hedef (2.1): Müfredatların Diploma Programı Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerine Uygun Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Göre Düzenli Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi

Riskler:
* Sistemin uygulama süreçlerindeki zorluklar
* Akademik ve idari birimlerin süreci yeterince sahiplenmemesi
* Teknik yetersizlikler
* Müfredatın program yeterliliklerini sağlayacak şekilde hazırlanmaması
* Dış paydaşların gereksinimlerinin sürekli olarak değişiyor olması

Hedef (2.2): Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kılınması

Riskler:
* İdari ve akademik personelin yabancı dil yetersizliği
* Uluslararası iş birliklerinin azlığı
* Ortaöğretimden gelen öğrencilerin dil yetersizlikleri

Hedef (2.3): Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması

Riskler:
* Öğrenci kontenjanlarının artması
* Teknik destek yetersizliği
* Fiziksel alan yetersizliği
* Teknolojik gelişmeleri takip etme ve uyum sağlamada direnç gösterilmesi

Hedef (2.4): Öğrenci Merkezli Eğitim – Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi

Riskler:
* Öğrenci kontenjanlarının artması
* Öğrencilerin ek faaliyet alanlarının ölçme ve değerlendirme süreçlerine yansıtılamaması
* Öğrenci projelerine verilen desteğin arttırılamaması

Hedef (2.5): Eğitim Öğretimi Destekleyecek ve Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkıda Bulunacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi

Riskler:
* Öğrenci kontenjanlarının artması
* Öğrenci kulüplerinin faaliyetlerinin denetiminde yaşanan zorluklar
* Kampüslerdeki kültürel ve spor alanlarının öğrenci sayısının artışıyla yetersiz kalması
* Kariyer olanaklarının hızla değişmesi

AMAÇ (A3): Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması

Hedef (3.1): Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi

Riskler:
* Gerekli maddi desteğin sağlanamaması
* Teknik personelin nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması
* Binaların yeterli fiziksel mekânlara sahip olmaması
* Bazı birimlerde beklenen taşınma ve tadilat çalışmaları

Hedef (3.2): Yaygın Etkisi, Yüksek Çıktıları Olan Bilimsel Araştırmaların Arttırılması

Riskler:
* Akademisyenlerin tamamının bilimsel araştırma kültürünü yeterince benimsememiş olması
* Eğitim-öğretim faaliyetlerinin getirdiği yoğun yük nedeniyle, akademisyenlerin bilimsel faaliyetlere yeterince zaman ayıramaması
* Uluslararası iş birliklerinin yeterli sayıda olmaması

Hedef (3.3): Ulusal ve Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan, Yaygın Etkisi Yüksek Olan Lisansüstü Tezlerin Arttırılması

Riskler:

* Bazı birimlerde lisansüstü öğrenci sayısının azalması
* Nitelikli lisansüstü öğrenci sayısının az olması
* Doktora düzeyindeki araştırmacıların istihdam edilememesi

Hedef (3.4): Bilgi ve Teknoloji Transferi Amacıyla Kendi Alanında Seçkin Üniversite,
Enstitü ve Araştırma Merkezleri İle Ortak Çalışmaların Yürütülmesi

Riskler:

* Mevcut bütçe olanaklarının kısıtlı olması
* Araştırma Merkezlerine yeterli desteğin sağlanmaması
* Altyapı olanaklarının yetersiz olması
* Ulkenin jeopolitik konumundan kaynaklanan riskler

AMAÇ (A4): Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi

Hedef (4.1): Üniversite – STK Arasındaki Kurumsal İlişkilerin Geliştirilmesi

Riskler:

* STK'ların Üniversiteyle iş birliği konusunda yeterince istekli olmaması
* Kâr amacı gütmeyen üniversiteler ve STK'ların iş birlikleri için mali kaynağın sınırlı olması

Hedef (4.2): Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Projelerinin Arttırılması

* Üniversite-STK iş birlikleri için mali kaynağın sınırlı olması

Hedef (4.3): Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Faaliyet ve Hizmetlerin Nicelik ve
Niteliğinin Arttırılması

Riskler:

* Sürekli Eğitim Merkezinin faaliyet alanında sürekli olarak artan rekabet
* Açık ve Uzaktan Eğitim alanında sürekli olarak artan rekabet

Hedef (4.4): Çevre Yönetimi Sistemi Çalışmalarının İyileştirilmesi

Riskler

* Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin büyüklüğü ve çeşitliliği sonucu ortaya çıkan atık miktarı
* Tasarruflu enerji sistemlerinin gerektirdiği maliyetin büyüklüğü
* Artan araştırma faaliyetleri sonucunda atık miktarının da artacak olması
*Atık yönetiminin sürekli devam eden büyük mali yapısı''

ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ 2018-2022 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ.(A1): Nitelikli insan gücü yetiştirilmesi amacıyla eğitim kalitesinin arttırılması

Hedef (1.1): Öğrenci başına düşen akademik ve idari personel sayısının arttırılması

Riskler:

*Öğrenci sayısı artışının beklenenden çok olması
*Öğretim elemanları için kadro temininde yaşanabilecek sorunlar
*Mevcut öğretim elemanı sayısındaki muhtemel azalma

Hedef (1.2): Açılış izni alınan ancak henüz öğrenci alamayan bölümlerin, öğrenci alımı için gerekli şartların sağlanarak aktif hale getirilmesi

Riskler:

*Öğretim elemanı bulmada güçlükler

Hedef (1.3): Ulusal ve Uluslararası değişim programlarından yararlanan akademik personel ve öğrenci sayısını arttırmak

*Ulusal ajans tarafından getirilen kontenjan kısıtlaması

*Anlaşma yapılabilecek yeterli sayıda üniversite bulunmasında zorluk yaşanması

*Öğretim elemanı ve öğrencilerin yabancı dil becerilerinin yetersizliği Öğretim elemanı ve öğrencilerin bilgi ve motivasyon eksikliği

Hedef (1.4): Bilimsel Proje yarışmalarının yapılması ve öğrencilerin öğrenimleri esnasında araştırmaya yönlendirilmesi

Riskler:

*Proje yarışmalarına akademik personel ve öğrencilerin kayıtsızlığı

Hedef (1.5):Öğretim üyesi yetiştirmek için yüksek lisans ve doktora programlarının açılması veya diğer üniversiteler ile ortak programların yürütülmesine yönelik çalışmaların yapılması

Riskler:

*Öğretim üyesi yetersizliği

AMAÇ(A2):Üniversitenin bilimsel alt yapısını güçlendirmek ve akademik çalışmaları arttırmak

Hedef (2.1):Üniversitemizin SCI, SCI-Expanded SSCI, SSCI-Expanded ve AHCI indekslerine giren yayın sayılarını arttırmak.

Riskler:

*Üniversitemizin SCI, SCI-Expanded SSCI, SSCI-Expanded ve AHCI indekslerine giren yayın sayılarının azlığı

Hedef (2.2): Üniversitemizde bilişim kaynaklarının kesintisiz, güvenli ve yaygın olarak kullanılmasını sağlanması, kütüphane alt yapısının güçlendirilmesi

Riskler:

*Bütçe Yetersizliği

Hedef (2.3): Öğretim elemanlarına yurt içi ve yurtdışı üniversitelerde veya araştırma merkezlerinde deneyim kazandırılarak araştırma geliştirme faaliyetlerinin artırılması

Riskler:

*Socrates, Erasmus , Mevlana ve Farabi değişim programlarının amaçları ve bütçe yetersizlikleri

Hedef (2.4): Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri Alanlarında ilgili enstitüler koordinatörlüğünde akademik dergi çıkartılması ve yayınlanması

Riskler:

*Yeni olması nedeniyle talep azlığı

AMAÇ (A3):Üniversitenin fiziki kapasitesinin arttırılması

Hedef (3.1): Uygulamalı dersler için uygun atölye ve laboratuvar arzının arttırılması

Riskler:

*Teknolojik yenilikler

Hedef (3.2): Üniversite fiziki imkanlarının eğitim-öğretim, sosyal, kültürel, sanatsal, sportif ve teknolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliğe ulaştırılması

Riskler:

*Bütçe yetersizliği

AMAÇ (A4): Şehrin ekonomik yapısı ile ilişkileri geliştirerek ihtiyaç duydukları konularda danışmanlık yapmak ve verimliliklerini artırmaya destek olmak

Hedef (4.1): Yerel düzeyde eğitim amaçlı seminer ve panellerin düzenlenmesi

Riskler:

*Eğitim ve seminerlere katılım ilgisizliği

Hedef (4.2): Şehrin var olan ekonomik değerlerinin tanıtımına yönelik faaliyetlerin arttırılması Riskler:
*Güvenlik sorunlan
*Laboratuvar ve atölye yetersizlikleri
AMAÇ(A5): Girişimcilik kültürümün geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
Hedef (5.1): Tüm akademik birimlerde Girişimcilik dersinin müfredatlar da yer verilmesi.
Riskler:
*Öngörülen programların açılamaması
Hedef (5.2): Üniversite ve Sanayi işbirliği ile kuluçka merkezi oluşturmak
Riskler:
*Kuluçka merkezinin oluşturulmasındaki deneyim yetersizliği
*Bütçe yetersizliği''

SAMSUN ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ 2019-2023 STRATEJİK PLANI

"AMAÇ (A1): Eğitim-Öğretim Alanını Güçlendirmek
Hedef (1.1): Eğitim-öğretim materyallerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi
Riskler:
*Eğitim sistemindeki bireysel alışkanlıkların kurumsal hedefler karşısında direnç göstermesi,
*Kütüphane kaynaklarındaki maliyet artışları,
* Öğretim elemanlarındaki isteksizlik, görme engellilerle ilgili
Hedef (1.2) :Eğitim-öğretim hizmetlerinde niteliği artırmak
Riskler:
*İşyeri eğitimi için istenen sayıda standartlara uygun iş yeri bulunamaması,
*Öğretim elemanlarının akreditasyon çalışmalarına yeterli desteği vermemesi, öğretim elemanlarının eğitime katılmada isteksiz olması
AMAÇ (A2): Araştırma Geliştirme Alanını Güçlendirmek ve Bilgi Transferini Hızlandırmak
Hedef (2.1): Bilimsel araştırma projelerinin sayısını artırmak
Riskler:
*Öğretim elemanlarının iş yoğunluğu, politik risklerin uluslararası dış kaynak bulmayı güçleştirmesi,
*Dış paydaşların işbirliğindeki isteksizliği,
* Istenen kalitede proje üretilememesi
Hedef (2.2): OMÜ adresli makale, kitap, atıf, patent, faydalı model, ticari ürün sayısını artırmak
Riskler:
*Öğretim elemanlarının iş yoğunluğu ve duyarsızlığı, lisansüstü eğitime ilginin azalması, patent/faydalı model vb. maliyetlerinin yüksekliği
Hedef (2.3): Bilimsel araştırma alt yapısını güçlendirmek
Riskler:
*Konu bazında enstitü oluşumuna izin verilmemesi, araştırıcıların bir araya getirilememesi,
*Birimlerin akreditasyon konusuna ilgisizliği
Hedef (2.4): AR-GE faaliyetlerinden üretilen bilgiyi yaymak

Riskler:
*Öğretim elemanlarının iş yoğunluğu ve duyarsızlığı
*Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisinin tanıtımının istenilen düzeyde yapılamaması, paydaşların kontratlı ar-ge çalışmalarına olan ilgisizliği, istenilen işbirliklerinin sağlanamaması
AMAÇ (A3): Topluma Hizmette Niteliği Artırmak
Hedef (3.1): Paydaşlara ulusal ve uluslararası standartlarda ürün ve hizmet sunmak
Riskler:
* Gerekli sağlık personeli alımına imkân verilmemesi, Sağlık personelinin çalıştığı gün sayısının düşmesi
Hedef (3.2): Üniversitemiz ürün ve hizmetlerinin kalitelerini belgelemek ve paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak
Riskler:
*Kalite Belgelendirme süreçlerinin tüm birimler tarafından sahiplenmemesi
*Kurumsal aidiyet duygusu ile ürün ve hizmet sunma bilincinin sağlanamam
Hedef (3.3): Toplumsal sorunlara odaklanmak ve çözüme katkı sağlamak
Riskler:
*Yapılan çalışmalara toplum tarafından istenilen düzeyde önem verilmemesi, sosyal sorumluluk projesine öğretim elemanlarının ilgisizliği
AMAÇ (A4): Paydaş işbirliğini geliştirmek ve niteliğini artırmak
Hedef (4.1): İç paydaşların etkileşimini artırmak
Riskler:
*Paydaşların yapılan etkinliklere katılımının beklenen düzeyde olmaması
*İç paydaşların iletişim kanallarını etkin kullanmaması
Hedef (4.2): Dış paydaşlar ile etkileşimi artırmak
Riskler:
*Dış paydaşların yapılan etkinliklere ve eğitimlere katılımının beklenen düzeyde olmaması
*Dış paydaşlarımızla oluşturduğumuz etkileşim alanlarının güncelliğini kaybetmesi ve gelişmelere ayak uyduramaması İşyerlerinin işyeri eğitimine isteksiz olması
AMAÇ (A5): Uluslararasılaşmayı geliştirmek
Hedef (5.1:) Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmayı artırmak
Riskler:
*Uluslararası politik, siyasi ve ekonomik konjonktürün uluslararasılaşmayı olumsuz etkilemesi,
*Değişim programları için hazırlanan projelere finansman bulunamaması
*Öğretim elemanlarının yabancı dil yetkinliklerinin artırılamaması
Hedef (5.2): Araştırma faaliyetlerinde uluslararasılaşmayı artırmak
Riskler:
*Uluslararası politik, siyasi ve ekonomik konjonktürün uluslararasılaşmayı olumsuz etkilemesi,
*Değişim programları için hazırlanan projelere finansman bulunamaması,
*Öğretim elemanlarının yabancı dil yetkinliklerinin artırılamaması"

ÖZGEÇMİŞ

1987 Yılında Sivas'ın Gemerek ilçesinde dünyaya geldi. İlköğrenimi Gemerek ilçesinde tamamladı. Lise öğrenimine ise Kayseri'de devam etti yine Kayseri'de Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde işletme bölümünü 2011 yılında bitirdi. 2017-2018 öğrenim yılında Yozgat Bozok Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Şuan Yozgat Bozok Üniversitesinde Mali Hizmetler Uzmanı olarak görevine devam etmektedir.

İletişim Bilgileri

Adres: Yozgat Bozok Üniversitesi Rektörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

E-Posta: fatih.bozdag@bozok.edu.tr

Ek 13. İntihal Programı Raporu

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI
BENZERLİK ve İNTİHAL RAPORU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez Başlığı/Konusu:

Yukarıda başlığı/konusu belirtilen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümünden oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 24/06/2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %24'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- Onay Sayfası hariç,
- Önsöz hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simgeler ve Kısaltmalar hariç,
- Kaynaklar hariç,
- Özgeçmiş hariç,
- Tezden çıkan yayın/yayınlar hariç,
- Alıntılar hariç/ dâhil
- Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) Program menüsünde bulunan diğer filtreleme seçenekleri raporlamaya dâhil edilmez.

Bozok Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması benzerlik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Fatih BOZDAĞ
Öğrenci No: 80110117007
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme
Statüsü: Yüksek Lisans

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU