



KARABÜK ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

2022

RİSK YÖNETİMİ

Risk Yönetiminin Amacı:

Karabük Üniversitesi'nin 2021-2025 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesini ve risklere karşı alınacak önlemlerin belirlemesini sağlamaktır.

Etkin işleyen bir kamu mali yönetim sisteminin gerekliliklerini sağlamak üzere, Üniversitemizin stratejik yönetim ve kurumsal risk yönetimi mekanizmaları ile iç kontrol sistemini kurmuş ve işletiyor olması büyük önem taşımaktadır. Üniversitemizde stratejik amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi, faaliyetlerin etkili, ekonomik, yasal mevzuata ve etik kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi ile iyileştirmeye açık alanların geliştirilmesi süreçlerine iç kontrol sistemi ile katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Kapsam:

Bu belge Karabük Üniversitesi'nin 2021-2025 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerine ilişkin risk yönetim sürecini kapsar.

Dayanak:

Bu çalışma, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1– Bu Yönergenin amacı, Karabük Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2– Bu Yönerge, Karabük Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisini ortaya koymasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3– Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – Bu Yönergede geçen;

a) Üniversite: Karabük Üniversitesini,

b) Üst Yönetici: Karabük Üniversitesi Rektörünü,

c) Birim: Üniversitenin Akademik ve İdari Birimlerini,

d) Birim Yöneticisi: Fakültelerde Dekanı; Enstitü, Yüksekokul, Konservatuvar, Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Müdürü; Ortak Zorunlu Dersler Bölümünde Bölüm Başkanını; Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Başhekimini; Rektörlük Merkez Birimlerinde Genel Sekreteri, İç Denetim Birim Yöneticisini, Daire Başkanları ile Hukuk Müşavirini,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Bir Rektör yardımcısı veya birim yöneticisi başkanlığında birim yöneticileri veya görevlendirecekleri yardımcıları ve idare risk koordinatörü olmak üzere oluşacak kurulu,

f) İdare Risk Koordinatörü: Üst yönetici tarafından görevlendirilen Rektör yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

g) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan Fakültelerde Dekan Yardımcısı; Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulunda Müdür veya Yardımcısı; Rektörlük Merkez Birimlerinde Genel Sekreter Yardımcısı, İç Denetim Birim Yöneticisi, Daire Başkanları, Hukuk Müşaviri, Koordinatörlüklerde Birim Koordinatörü ve Döner Sermaye İşletme Müdürünü,

h) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörü başkanlığında Akademik birimlerde birim sekreteri ile akademik ve idari personel, idari birimlerde ise Şube Müdürü ve idari personellerden oluşacak 4 kişilik ekibi,

ı) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan Birim Risk Strateji Belgelerinin konsolide edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması sonucu oluşan, üniversitenin risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

i) Birim Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Koordinatörü Başkanlığındaki Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan, Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu ile Birim Risk

Kayıt Formundan oluşan birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,

j) Risk: Üniversitenin kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,

k) Doğal Risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

l) Kalıntı Risk: Yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri,

m) İç Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilebilen stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

n) Dış Risk: Üniversite yönetimi tarafından kontrol edilemeyen iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,

o) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

ö) Makul Güvence: Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

p) Maliyet: Riskte uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,

r) Fayda: Riskte uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,

s) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi: Üniversite veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,

ş) Risk Analizi: Risklerin, riskleri ortaya çıkaran sebeplerin, olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

t) Risk Haritası: Stratejik amaçlara, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejiler ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi üniversitenin risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,

u) Risk Yönetim Süreci: Üniversitenin amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

ü) Tehdit: Üniversiteyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

v) Yönerge: Bu Yönergeyi, ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 – Üniversitenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Birimin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır.

d) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

e) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

f) Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.

g) Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az iki kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

h) Üniversite Risk Stratejisi Belgesi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

i) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Rektör'ün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6- Rektör'ün görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a)** Her üç yılda bir idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Üniversite Risk Stratejisi Belgesinin tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar.
- b)** Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- c)** Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- d)** Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- e)** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- f)** Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- g)** İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- h)** Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
- i)** Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.
- j)** Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'ndan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetip yönetilmediğine ilişkin kanıtları bakana, mahalli idarelerde ilgili meclise sunar.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

MADDE 7 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a)** Üniversite Risk Stratejisi Belgesini hazırlayarak/revize ederek her yıl 31 Aralık tarihine kadar Rektör'den olur alır.
- b)** İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- c)** Üniversitenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
- d)** Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- e)** Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- f)** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca belirlenen sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek Rektöre raporlar.
- g)** İç ve dış denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
- h)** Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8– İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu (**EK-7**) hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9 – Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- d) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- e) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.
- f) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 10 – Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.
- b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- c) Risk yönetimine ilişkin üniversitenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.
- d) Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve Strateji Geliştirme Daire Başkanının İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 11 -İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak Rektör'e mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmeti yapar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

Riskin Belirlenmesi

MADDE 12 –Riskler belirlenirken;

- a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
 - b) Üniversitenin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
 - c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
 - d) Korunmada öncelikli varlıklar,
 - e) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
 - f) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
 - g) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
 - h) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
 - i) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
 - j) Üniversitenin faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
 - k) Üniversiteye ait gizli bilgilere erişim sağlandığı görevler,
 - l) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
 - m) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
 - n) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
 - o) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler
- o) Çevresel ve fiziksel koşullar, vb.
dikkate alınır.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 13 – İdareler stratejik, birim ve faaliyet düzeylerinde riskleri yönetmelidir.

İdare Düzeyi (Stratejik Düzey): Üniversiteyi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim Düzeyi (Program/Proje Düzeyi): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Alt Birim/Birimlere Bağlı Üniteler Düzeyi (Faaliyet Düzeyi): Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

Risk Türleri

MADDE 14 – Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

İç riskler: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

Dış riskler: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

Üniversite / Birim Risk Yönetimi Süreci

MADDE 15 – Risk yönetimi süreci; Üniversitenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

Üniversite/Birim Risk Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları

- a) Risklerin tanımlanması,
- b) Risklerin değerlendirilmesini ve ölçülmesini,
- c) Risklerin analizini ve önceliklendirilmesini,
- d) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- e) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- f) Risk yönetimi sürecinin sürekli izlenmesini ve raporlanmasını,
- g) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

Üniversite/birim risk yönetimi süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

Risk yönetimi süreç adımları **Tablo – 1**'de gösterilmiştir.

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16 – Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

Riskin Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Üniversitenin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir).

Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi **EK-6**'da yer almaktadır. Üniversitemiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir.

Risk Seviyesi: Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.

b) Önceliklendirme, Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekte düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir.

c) **Risklerin kaydedilmesi** ise tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınmasını ifade eder. Risklerin kaydedilmesinde **EK-1**'de yer alan form kullanılacaktır.

Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Risklerin değerlendirilmesinde **EK-2**'de yer alan form kullanılacaktır.

Riske Cevap Verme Yöntemleri

MADDE 17 – Fayda-maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur. Fayda-maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı uygulanır.

a) **Riskin Kontrol Edilmesi:** Kontrol faaliyetleri, Üniversitenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

– **Yönlendirici Kontroller:** Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir. Örneğin; eğitim verilmesi, koruyucu malzemeler kullanılması (maske, özel giysiler vb.), koruyucu sağlık uygulamaları (ellerin yıkanması, özel broşürler yayınlanması vb.) gibi.

– **Önleyici Kontroller :** Risklerin gerçekleşmesi halinde idare için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek adına faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir. Örneğin; sözleşme tasarılarının ön mali kontrole tabi tutulması, hassas görevde bulunanların rotasyonu gibi.

– **Düzeltilici Kontroller :** Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir. Örneğin; sözleşmelere yersiz ödemelerin geri tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması, garanti süresinin öngörülmesi gibi.

– **Tespit Edici Kontroller :** Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Örneğin; kesin hesap ve faaliyet raporları bilgilerinin; stratejik plan, performans programı ve yılı bütçesiyle karşılaştırılması, depo sayımları gibi.

b) **Riskten Kaçınma:** Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Üniversite tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

c) **Riskin Devredilmesi:** İdarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/ kaynağı olan başka bir idare /kişi/ kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluk devredilemez. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar göreceği olan idarenin kendisidir.

d) **Riskin Kabul Edilmesi:** Kamu idarelerinin etki-olasılık değerlendirmesi sonucu kontrol etmeyi maliyet-etkin bulmadıkları veya çeşitli nedenlerle kabul etmek zorunda kaldıkları risklere karşı verilen pasif bir cevap yöntemidir.

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 18 – Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

a) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda-maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümleri getirilir.

c) Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir, alternatiflerden de en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.

Artık Risk

MADDE 19 – Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi, risk alma ve kabullenme seviyesinin (risk iştahı) üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır.

Risk Yönetimi Sürecinin Sürekli İzlenmesi ve Raporlanması

MADDE 20 – Üniversitenin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birimlerce belirlenen riskli alanlar yılda en az bir kez olmak üzere gerekli görüldüğü sıklıkta gözden geçirilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 21 – Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim; karşılıklı görüş alışverişine imkân veren, farklı tecrübeleri bir araya getiren, alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan yapıda olmalıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun Çalışma Esasları

MADDE 22 – Kurul Başkanın çağrısı üzerine üye sayısının en az yarısının bir fazlasıyla toplanır, kararlar salt çoğunluk ile alınır. Oyların eşitliği halinde Başkanın oyu doğrultusunda karar alınır. Başkan, toplantıya katılamayacağı durumda üyelere birisini vekil tayin eder. Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 23 – Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

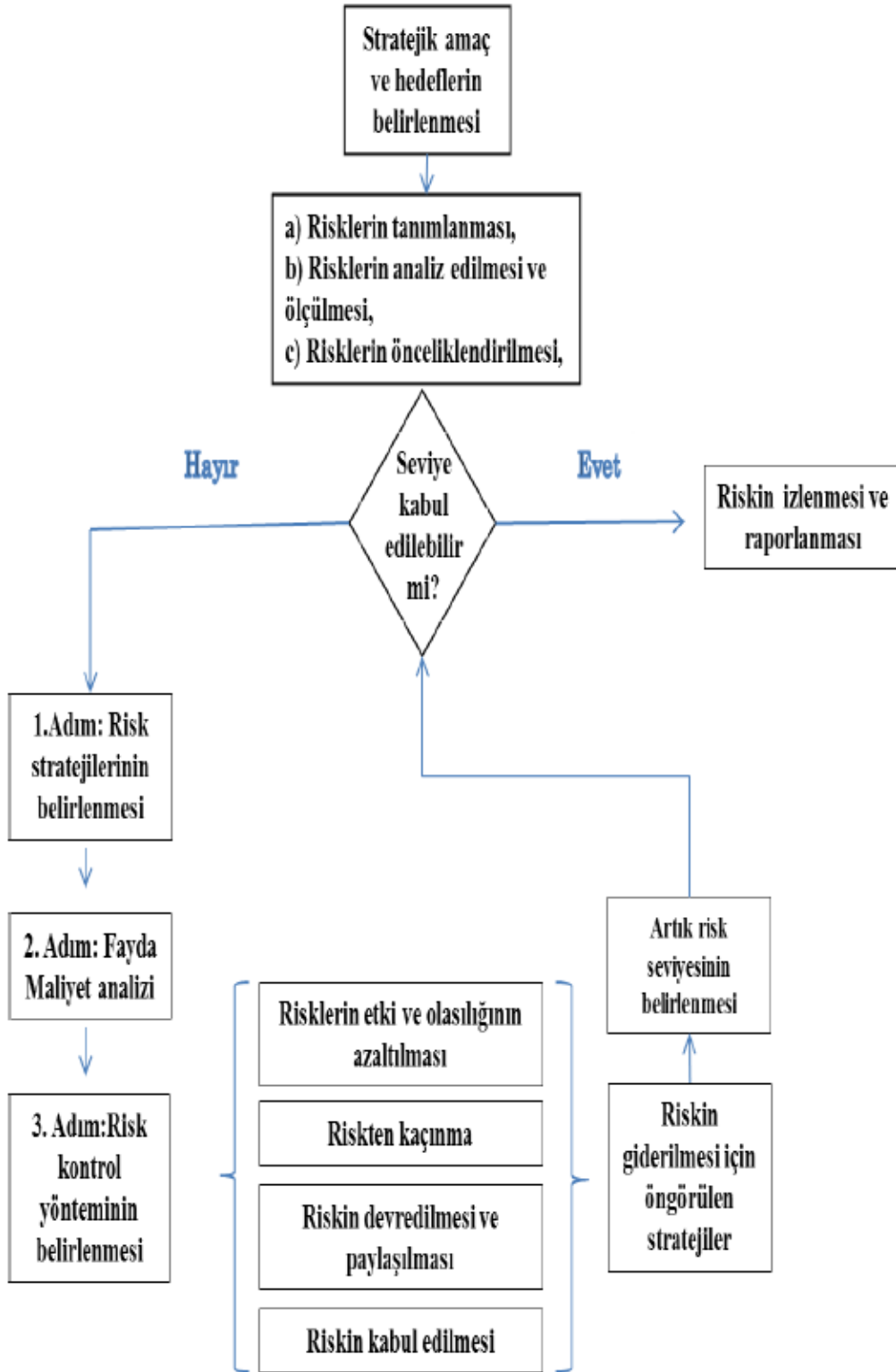
Yürürlük

MADDE 24 – Bu yönerge Üniversite Senatosunun onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – Bu Yönerge hükümleri, Rektör tarafından yürütülür.

Risk Yönetim Sürecindeki Yapılar



EK-1 Birim Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU				
.....DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ				
BİRİM				
İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ				
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF				
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ				
İLGİLİ FAALİYET				
RİSKLER	RİSKİN TÜRÜ (İç/Dış Risk)	OLASILIK DEĞERİ (O)	ETKİ DEĞERİ (E)	(RİSKİN PUANI) (R):O*E
<p>*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir. *Risk olasılık değerini bulmak için EK 3'e bakınız. *Risk etki değerini bulmak için EK 4'e bakınız.</p>				

EK-2 Birim Risk Kayıt Formu

RİSK KAYIT FORMU

.....DEKANLIĞI/MÜDÜRLÜĞÜ/DAİRE BAŞKANLIĞI/MERKEZİ

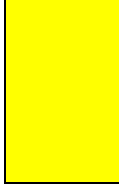
Sıra No	İlgili Stratejik Amaç	İlgili Stratejik Hedefi	İlgili Performans Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Riskin Puanı	Riskin Rengi	Risk Düzeyi (Stratejik / Program/ Faaliyet Düzeyi)	Riskin Çözümü İçin Öneriler	Riskin Çözümü İçin Yapılacak Eylemin Faydası Maliyetinden Yüksek mi? Düşük mü?	Riskin Kontrol Altına Alınması İçin Öngörülen Süre	Değerlendirme Periyodu
1												6 ay
2												6 ay
3												6 ay
4												6 ay
5												6 ay


*Riskin rengini bulmak için EK-6'ya bakınız.

EK-3 Risk Olasılık Değerlendirme Skalası

OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI	
YÜKSEK (7-10)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
	Risk in meydana geleceği neredeyse kesindir.
	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
	Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
	Risk in meydana gelme ihtimali yüksektir.
ORTA (4-6)	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
	Risk in meydana gelme ihtimali orta derecededir.
DÜŞÜK (1-3)	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
	Risk in meydana gelme ihtimali düşüktür.
	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.	

	Yüksek Risk (Kırmızı) 7-10 arası
---	--

	Orta Risk (Sarı) 4-6 arası
---	----------------------------------

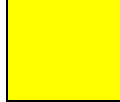
	Düşük Risk (Yeşil) 1-3 arası
---	------------------------------------


EK- 4 Risk Etki Değerlendirme Skalası

ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI

ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI	
YÜKSEK (7-10)	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken <u>önemli sorumluluklar</u> bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde <u>kritik ve önemli düzeyde</u> itibar kaybı yaratır.
	Doğal nedenlere dayanmayan personel ve öğrenci <u>ölümü veya sakatlanması</u>
	<u>Uluslararası medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımak
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>bir veya birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma</u> yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
	Riskin gerçekleşmesi, <u>üst yönetici</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
ORTA (4-6)	Riskin gerçekleşmesi, <u>personel, öğrenci ve orta düzeye yönetici</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır
	Çalışanların veya öğrencilerin tedavi görmesini gerektirecek <u>yaralanmalar</u> .
	<u>Ulusal medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımak.
Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>birden fazla birimin faaliyetleri</u> üzerinde <u>olumsuz</u> etkiye sahiptir.	
DÜŞÜK (1-3)	Riskin gerçekleşmesi, <u>personel ve öğrenci</u> memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir veya bulunmamaktadır.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken <u>sınırlı ölçüde</u> sorumluluklar bulunmakta veya bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Üniversitenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde <u>sınırlı etkileri</u> bulunmakta veya hiçbir etkisi bulunmamaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek <u>küçük yaralanmalar</u> .
	<u>Yerel medyaya</u> olumsuz olarak bir süre yansımaması veya yansımaması.
	Riskin gerçekleşmesi, Üniversitedeki <u>bir birimin faaliyetleri</u> üzerinde <u>olumsuz</u> etkiye sahiptir
Riskin gerçekleşmesinin, Üniversitenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.	

	Yüksek Risk (Kırmızı) 7-10 arası
---	--

	Orta Risk (Sarı) 4-6 arası
---	----------------------------------


	Düşük Risk (Yeşil) 1-3 arası
---	------------------------------------

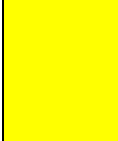
EK-5 Risk Seviye Tanımları Tablosu


RİSK SEVİYE TANIMLARI TABLOSU					
ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(E*O)
Yüksek	10	Yüksek	10	Yüksek	100
Yüksek	10	Yüksek	9	Yüksek	90
Yüksek	10	Yüksek	8	Yüksek	80
Yüksek	10	Yüksek	7	Yüksek	70
Yüksek	10	Orta	6	Yüksek	60
Yüksek	10	Orta	5	Yüksek	50
Yüksek	10	Orta	4	Yüksek	40
Yüksek	10	Düşük	3	Orta	30
Yüksek	10	Düşük	2	Orta	20
Yüksek	10	Düşük	1	Orta	10
Orta	6	Yüksek	10	Yüksek	60
Orta	6	Yüksek	9	Yüksek	54
Orta	6	Yüksek	8	Yüksek	48
Orta	6	Yüksek	7	Yüksek	42
Orta	6	Orta	6	Orta	36
Orta	6	Orta	5	Orta	30
Orta	6	Orta	4	Orta	24
Orta	6	Düşük	3	Orta	18
Orta	6	Düşük	2	Orta	12
Orta	6	Düşük	1	Düşük	6
Düşük	3	Yüksek	10	Orta	30
Düşük	3	Yüksek	9	Orta	27
Düşük	3	Yüksek	8	Orta	24
Düşük	3	Yüksek	7	Orta	21
Düşük	3	Orta	6	Orta	18
Düşük	3	Orta	5	Orta	15
Düşük	3	Orta	4	Orta	12
Düşük	3	Düşük	3	Düşük	9
Düşük	3	Düşük	2	Düşük	6
Düşük	3	Düşük	1	Düşük	3

EK-6 Risk Matrisi

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	14	21	28	35	42	49	56	64	70
6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Düşük Risk
---	------------

	Orta Risk
---	-----------

	Yüksek Risk
---	-------------

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.1	Plan Dönemi sonuna kadar en az üç bölüm için 2+2 eğitim modelini hayata geçirmek				
Gösterge	2+2 eğitim modeli uygulanan bölüm sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Rektörlük / Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü / Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından 2+2 eğitim modelinin kabul edilmesi sürecinin bürokratik güçlüğü	Dış	5	6	30	*2+2 eğitim modeli uygulanacak bölümler belirlenmeli ve çalışmalar başlatılmalıdır. *Üst yönetim tarafından ilgili bölüm başkanlıkları belirlenmelidir.
Giden öğrenci için yurt dışı okul ücretlerinin dövize bağlı olması sebebiyle talebin yetersiz olma ihtimali (tercih edilmeme)	Dış	7	3	21	
Politik Riskler	Dış	1	3	3	
Salgın Hastalıklar	Dış	7	8	56	
Müfredat intibakının sağlanması güçlüğü	İç	4	3	12	
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.2	Plan dönemi sonuna kadar en az iki ülkede yurtdışı mikro kampüs oluşturmak				
Gösterge	Mikro kampüs oluşturulan ülke sayısı:				
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik				
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Sosyal, politik ve ekonomik riskler	Dış	5	2	10	*Mikro kampüs açılacak ülkeler belirlenmeli ve çalışmalar başlatılmalıdır.
Uluslararası hukuk ve ulusal hukuktan kaynaklı bürokratik riskler	Dış	6	5	30	
Hızlı gelişen Dünya koşullarında şartların değişmesi riski	Dış	8	6	48	
İnsan kaynağı temini güçlüğü	İç	3	5	15	
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.3	Akademik personel hareketliliğini arttırmak				
Gösterge	Yurtdışında lisansüstü çalışmalar yürüten öğretim elemanı sayısı (Üç ay ve daha uzun süreli)				
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü /Akademik Birimler / Proje Yazma Ofisi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) /Teknoloji Transfer Ofisi				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Erasmus+ dışı kaynakların azlığı	Dış	8	3	24	*Kamu kaynakları dışında fon oluşturmak için Bölgemizdeki sanayi odası, ticaret odası, sivil toplum kuruluşları, Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA) vb. kurumlar ile iş birliği içerisinde olunmalıdır.
Döviz Kuru Riskleri	Dış	7	3	21	
Politik Riskler	Dış	2	3	6	
Mevzuat Riskleri	Dış	8	7	56	

*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.4	Uluslararası öğrenci hareketliliğini arttırmak				
Gösterge	G 1) 2+2 eğitim modeli ile giden öğrenci sayısı G 2) 2+2 eğitim modeli ile gelen öğrenci sayısı G 3) Öğrenci değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısı (Erasmus-Mevlana) G 4) Uluslararası üniversiteler ile imzalanan iş birliği protokol sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı /Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü				
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Yabancı dilde eğitim verilen bölüm/program sayısının yetersiz olması	İç	7	6	42	*Karabük ilinin güvenli şehir ve öğrenci dostu olduğu algısı ile uluslararası tanıtım ve bilinirliğin artırılması sağlanmalıdır.
Değişim programları kapsamında gelen öğrenciler için Karabük ilinin konum olarak merkezi illere göre dezavantajlı olması	Dış	6	4	24	
Salgın Hastalıklar	Dış	6	8	48	
Politik Riskler	Dış	2	3	6	
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.5	Üniversitedeki uluslararası öğretim elemanı ve öğrenci sayısını arttırmak				
Gösterge	G1) Uluslararası öğretim elemanı sayısı G2) Uluslararası öğrenci sayısı				
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı		Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü		
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler / Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının özlük haklarının kısmen yetersizliği	Dış	7	8	56	*Yabancı Uyruklu öğretim elemanlarının özlük ve sosyal haklarının iyileştirilmesi, yurt dışı paydaş ziyaretleri ile iş birliğinin artırılması sağlanmalıdır.
YÖK tarafından verilen atama izin sayısı azlığı	Dış	8	6	48	
Üst politika belgelerinde yer alması sebebiyle diğer üniversitelerin bu alana yönelecek olması	Dış	7	3	21	
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 1	Uluslararası bir üniversite olmak				
Hedef 1.6	Plan dönemi sonuna kadar yabancı dilde eğitim verilen bölüm/program sayısını arttırmak				
Gösterge	Yabancı dilde eğitim verilen bölüm/program sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Rektörlük /Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Yabancı dilde eğitim verilen bölüm/program açma taleplerinin YÖK tarafından dışsal faktörlerle değerlendirilmesi	Dış	8	8	64	*Akademik personelin yabancı dil yeterliliğinin artırılması sağlanmalıdır.
Yeterli düzeyde yabancı dil seviyesine sahip öğretim elemanına sahip olunmaması	İç	9	8	72	
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 2	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kaliteyi arttırmak				
Hedef 2.1	Geleceğin mesleklerine yönelik eğitim-öğretimi desteklemek				
Gösterge	1) Seçmeli ders havuzunda geleceğin mesleklerine yönelik ders sayısı 2) Seçmeli ders havuzunda geleceğin mesleklerine yönelik dersi seçen öğrenci sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Rektörlük / Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Öğrencilerin geleceğin mesleklerine yönelik farkındalıklarının yeterli seviyede olmaması	Dış	5	1	5	*Geleceğin mesleklerine yönelik dersler üniversite seçmeli ders havuzunda yer almakta olup öğrencilerin farkındalığı artırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 2	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kaliteyi arttırmak				
Hedef 2.2	Plan dönemi sonuna kadar en az 10 bölüm/program akredite etmek				
Gösterge	Akredite edilen bölüm/program sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Rektörlük / Akademik Birimler / Kalite Ofisi				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Kalite ve akreditasyon konusunda makro çalışmaların yeterli düzeyde olmayışı ve bütçe yetersizliği	Dış	5	4	20	*Akreditasyon çalışmaları için üniversitemiz bütçesinden yeterli kaynak ayrılması sağlanmalıdır.
İnsan kaynakları ve alt yapı imkanlarının akredite kriterlerine uygun hale getirilmesinde zorluklar bulunması	İç	7	6	42	*Akredite olabilecek bölümler belirlenmeli ve akreditasyon ekipleri oluşturulmalıdır. Başka üniversitelerde akredite olmuş bölümler ile iş birliği içerisinde olarak bilgi alınmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 2 Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kaliteyi arttırmak

Hedef 2.3 Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını düşürmek

Gösterge Öğrenci sayısı / Öğretim elemanı

Sorumlu Birim Personel Daire Başkanlığı

İş birliği Yapılacak Birim Öğrenci Daire Başkanlığı

Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
YÖK tarafından yeterli sayıda öğretim elemanı atama izni verilmemesi	Dış	8	6	48	*YÖK tarafından verilen kadro kullanım izinlerinin artırılması sağlanmalıdır.

*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 2	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kaliteyi arttırmak				
Hedef 2.4	Lisansüstü öğrenci sayısını arttırmak				
Gösterge	Lisansüstü öğrenci sayısı				
Sorumlu Birim	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü				
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler / Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Danışman öğretim elemanı başına düşen lisansüstü öğrenci sayısının yüksek olması	İç	5	6	30	*Lisans ve lisansüstü öğrenci oranını mevcut personel sayısına göre iyileştirilmelidir. *Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde çalışan teknik ve idari personel sayısı artırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 2	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kaliteyi arttırmak				
Hedef 2.5	Eğitim Öğretim fiziksel altyapısını iyileştirmek ve tamamlamak				
Gösterge	1) Öğrenci başına düşen kapalı alan 2) Öğrenci başına düşen eğitim alanı				
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Bütçe yetersizliği	Dış	8	7	56	*Kamu kaynağının yanı sıra başta bulunabilecek kişi, kurum ve kuruluşlarla iş birliği artırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 3	Ar-Ge altyapı ve potansiyelini güçlendirmek				
Hedef 3.1	Ulusal ve Uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki yayın sayısını arttırmak				
Gösterge	1) Ulusal indekslerde (Ulakbim, TR-DİZİN) taranan dergilerdeki yayın sayısı 2) Uluslararası indekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı				
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Personel Daire Başkanlığı / Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Öğretim elemanlarının ders yükünün fazla olması	Dış	6	6	36	*Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması sağlanmalıdır.
Bilimsel Araştırma Projelerine sağlanan teşviklerin sınırlı olması	İç	7	5	35	*Doktora tez danışmanlığı yapan öğretim üyeleri ile öğrenciler yayın yapmaya teşvik edilmelidir.
Öğretim elemanlarına tercüme ve düzeltilmiş okuma (proof reading) desteği sağlanamaması	İç	6	6	36	*Akademik personele tercüme ve düzeltilmiş okuma (proof reading) ile ilgili eğitim düzenlenmeli ve Ar-Ge çalışmalarında bulunan personelin sayısı artırılarak, personele alanla ilgili eğitimler verilerek niteliği artırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 3	Ar-Ge altyapı ve potansiyelini güçlendirmek				
Hedef 3.2	Araştırma Geliştirme proje sayısı ve çeşitliliğini arttırmak				
Gösterge	1) BAP koordinatörlüğü tarafından desteklenen projelerin sayısı 2) BAP koordinatörlüğü tarafından desteklenen projelerin bütçesi 3) TÜBİTAK Destekli Toplam Proje Sayısı 4) AB Destekli Toplam Proje Sayısı 5) Bakka,SAN-TEZ ve Diğer Dış Destekli Toplam Proje Sayısı				
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü				
İş birliği Yapılacak Birim	Rektörlük / Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü / Akademik Birimler Karabük Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici AŞ.				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Akademik personelin ders yükü sebebiyle proje yazma konusunda motivasyonunun amaçlanan düzeyde olmaması	İç	5	6	30	*Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması sağlanmalıdır. *Proje birimi içinde istatistik verilerinin tutulması sağlanmalıdır.
Bütçe yetersizliği bulunması	Dış	5	6	30	*Öğretim elemanları tarafından Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü üzerinden yapılan çalışmaların artırılması sağlanmalıdır.
Öğretim elemanlarımızın yeterli tecrübeye sahip olmaması	İç	5	6	30	*Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) tarafından proje yazma eğitimi verilmelidir. Eğiticilerin eğitimi kapsamında proje yazma eğitimi alan personel tarafından sürdürülebilir proje yazma eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 4	Üniversitemizde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak				
Hedef 4.1	Teknokent'teki işletme sayısını arttırmak				
Gösterge	Teknokent'te kurulan işletme sayısı				
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik				
İş birliği Yapılacak Birim	Teknoloji Transfer Ofisi Karabük Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici AŞ.				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Yatırımcı ve girişimcilerin az olması	Dış	4	5	20	*Teknokentin tanınırlığı artıracak faaliyetlerde bulunmalıdır.
Karabük'ün konumu nedeniyle sanayi alanında sektörel çeşitliliğin az olması	Dış	7	6	42	*BAKKA ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında proje desteği sağlanmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 4	Üniversitemizde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak				
Hedef 4.2	Girişimci öğrenciler yetiştirmek				
Gösterge	1) Girişimcilik dersi alan öğrenci sayısı 2) Girişimcilik dersini okutan bölüm sayısı				
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Öğrencilerde girişimcilik konusunda yeterli farkındalığın bulunmaması	Dış	7	6	42	*Girişimciliğe yönelik etkinlikler arttırılmalıdır. Üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçları geliştirilmedi.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 5	Toplumsal katkı sağlamaya yönelik hizmetleri arttırmak				
Hedef 5.1	Toplumsal katkı sağlamak amacıyla yapılan etkinliklerin sayısını arttırmak				
Gösterge	1) Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı 2) Tamamlanan sosyal sorumluluk proje sayısı 3) Topluma Yönelik Sosyal, kültürel sportif ve sanatsal faaliyet sayısı 4) Ortaöğretim öğrencilerine yönelik yapılan tanıtım ve organizasyon sayısı 5) Toplumsal düzeyde koruyucu sağlık hizmetlerini tanıtıcı faaliyetlerin sayısı				
Sorumlu Birim	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Birimler arası iş birliği güçlüğü bulunması	İç	3	4	12	*Toplumsal katkı faaliyetlerinin Rektör Yardımcılığı koordinesinde toplumsal katkı politikası çerçevesinde planlanmalıdır. *Personele ve öğrencilere sosyal sorumluluk projeleri yapmaları durumunda öncelik sağlanmalıdır. *Her akademik birim tarafından bir sosyal sorumluluk faaliyeti yapılmalı ve üst yönetime raporlanmalıdır. *Sağlık Bilimlerinde eğitim gören öğrencilerin uygulama amaçlı dezavantajlı gruplara yönelik etkinlikleri artırılmalıdır. *MEB ile işbirliği yapılarak KBÜ öğrencilerin gönüllülük esasına dayanılarak ihtiyaç sahibi öğrencilere ders vermesi sağlanmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir. *Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 5	Toplumsal katkı sağlamaya yönelik hizmetleri arttırmak				
Hedef 5.2	Hayat boyu öğrenme kapsamında topluma yönelik eğitim/danışmanlık/sertifika programları düzenlemek				
Gösterge	1) SEM Eğitim programına katılan kişi sayısı 2) Kurslar Koordinatörlüğü eğitim programına katılan kişi sayısı				
Sorumlu Birim	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi / Kurslar Koordinatörlüğü				
İş birliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Mesleki yeterliliklerin ve piyasa talepleri sürekli değişiklik göstermesi	Dış	5	5	25	
Benzer sertifika programlarının Halk Eğitim Merkezleri tarafından ücretsiz verilmesi	Dış	10	8	80	*Toplumu bilinçlendirmek ve farkındalığı arttırmak için sertifikasyon ve dil programlarına yönelik tanıtımlar ve bilgilendirmeler yapılmalıdır.
Karabük'te dil öğretimi veren çok sayıda kurum olması ve bu kurumların ödeme kolaylığı sağlayabiliyor olmaları	Dış	3	4	12	*Uluslararası öğrencilere yönelik eğitim ve sertifikasyon programları geliştirilmelidir.
Eğitim ve sertifika konusunda paydaşlarla iş birliğinin yetersiz olması	Dış	6	5	30	*Dış paydaşlarla eğitim protokolleri imzalanarak onların taleplerine ve ihtiyaçlarına göre eğitim programları açılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					

RİSK BELİRLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

Amaç 5	Toplumsal katkı sağlamaya yönelik hizmetleri arttırmak				
Hedef 5.3	Ekolojik kampüs anlayışını yaygınlaştırmak				
Gösterge	1) Geri dönüşüm sisteminin kurulduğu yerleşke sayısı 2) Güneş Enerjisinden kaynaklardan sağlanan enerji miktarı				
Sorumlu Birim	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı / Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				
İş birliği Yapılacak Birim	Genel Sekreterlik				
Riskler	Riskin Türü (İç/Dış Risk)	Olasılık Değeri (O)	Etki Değeri (E)	Riskin Puanı (R):O*E	Riskin Çözümü İçin Öneriler
Altyapı yatırımları ile ilgili yeterli kaynak bulunamaması	Dış	7	7	49	*Üniversitemiz 1000 mwh güneş enerjisi santralimiz elektrik üretimi için Strateji Bütçe Başkanlığına yatırım programında teklifte bulunmalıdır.
Üniversitemiz paydaşlarının ekolojik kampüs konusunda farkındalığının istenilen seviyede olmaması	İç	6	6	36	*Üniversitemiz paydaşlarının ekolojik kampüs konusunda farkındalığı artırılmalıdır.
*İç Risk: Üniversitenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.					
*Dış Risk: Üniversiteden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.					