



SİNOP ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

2025

(Versiyon 1)

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

1.2 Kapsam

1.3 Öncelikli Risk Alanları

1.4 Kurumsal Risk Yönetimi İlkeleri

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

2.1.1 Risk Evreni

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

2.2.1. Risk Etki Kriterleri

2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri

2.2.3. Riske Cevap Verilmesi

2.3. Risklerin İzlenmesi

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

3.2. Çalıştay Faaliyetleri

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Rol ve Sorumluluklar

EKLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

Bu belge, Sinop Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını, bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek tüm risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirerek; risk yönetiminin üniversitemizde etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlamak ve akademik & idari tüm süreçlere değer katacak etkin bir risk yönetim stratejisi oluşturmak ve yürütmektir.

1.2 Kapsam

Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021), Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine (2024) dayanılarak hazırlanmış olup Üniversitemizin akademik & idari birimlerinde yürütülecek risk yönetimi faaliyetlerini kapsar.

1.3 Öncelikli Risk Alanları

Genel olarak teknolojik ürün geliştirmeye dayalı ar-ge faaliyetleri ile bölgesel kalkınmaya hizmet eden, değer katan stratejik planlarda tanımlı hedeflerle ilgili riskler öncelikli risk olup Üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi hedeflerine yönelik riskler de öncelikli risk olarak belirlenmiştir.

Ayrıca kurumsal risk yönetiminde risk iştahı seviyesinde olan riskler öncelikli risk alanı olarak tanımlanır.

1.4 Kurumsal Risk Yönetimi İlkeleri

- Hazırlanacak stratejik plan çalışmaları amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.
- Risk Yönetimi Süreci, Üniversitemizin İç Kontrol ve Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçası olup Üniversitemiz kalite çalışmaları ile koordineli yürütülür.
- Kurumsal risk yönetiminin çalışmalarının elektronik ortamda yürütülmesi, uygun modül ve araçların tasarlanması ve kullanılması esastır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

Riskler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini engelleyebilecek olayların kök nedenlerini ve etkilerini belirtilecek biçimde açık ve kolay anlaşılır şekilde tanımlanır. Stratejik riskler, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi kapsamında hedef düzeyinde tanımlanır. Stratejik hedefler kapsamında belirlenen Risk İştah Seviyeleri EK-1’de yer almaktadır.

Faaliyetlerin etkili ekonomik verimli yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması ve mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir üretilmesini olumsuz etkileyen riskler faaliyet ve birim düzeyinde süreç riskleri olarak tanımlanır. Birim risklerinin stratejik planlarda belirtilen hedeflerle ilişkilendirilmesi esastır. Stratejik hedefle ilişki kurulamayan riskler için birim düzeyinde risk iştahı belirlenebilir.

2.1.1 Risk Evreni

Üniversitemizin tabi olduğu iç ve dış çevre, görev alanımız, gerçekleştirdiğimiz faaliyetler ve sunduğumuz hizmetler kapsamında oluşabilecek iç ve dış risklerin değerlendirileceği alt kategoriler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- a) Stratejik Risk: Stratejik planda yer verilen riskler ile kısa, orta ya da uzun vadede belirlenmiş amaç ve hedeflerimizi doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- b) Operasyonel Risk: Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen ya da etkileme potansiyeli olan risklerdir.
- c) Finansal Risk: Üniversitenin finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen ve/veya finansal ya da maddi kaynak israfı/kaybı oluşturan risklerdir. Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.
- d) Uyum Riski: Kurumda yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması ve/veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.
- e) İtibar Riski: Kurumun kamuoyundaki itibarı, prestiji ve imajı ile kuruma ilişkin olarak toplumda oluşan güven algısını sarsacak, vatandaş (öğrenci, veli, müşteri vb.) memnuniyetini etkileyecek durumlar yaratan risklerdir. Kurum hakkındaki olumlu kanıyı, görüşü direkt olarak etkileyecek riskler bu kategoride yer alır. Ağırlıklı olarak dış paydaşlardan kaynaklanır.

f) Proje Riski: Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

g) Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve kullanılan teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

h) Sürdürülebilirlik Riskleri: Kurumu olumsuz etkileyebilecek çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili risklerdir.

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Risk değerlendirmeleri, Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde belirtilen hususlar çerçevesinde yapılır. Risklerin değerlendirilmesi, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilerek önceliklendirilmesini kapsar.

a) Risk seviyelerinin belirlenmesinde etki ve olasılık seviyeleri puanlanarak doğal risk seviyesi belirlenir. Puanlama, Etki Seviyeleri Tablosu (EK-2) ve Olasılık Seviyeleri Tablosu (EK-3) temel alınarak gerçekleştirilir. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların Risk Analiz Matrisi'nde (EK-4) kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir.

b) Doğal risk seviyesi mevcut risk yönetim faaliyetleri dikkate alınarak Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu (EK-5) ve Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu (EK-6) esas alınarak değerlendirilir, artık risk puanı belirlenir.

c) Artık risk seviyesi çok yüksek ve yüksek bulunan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir.

2.2.1 Risk Etki Kriterleri

Etki Değerlendirmeleri Etki Seviyesi Tablosu (Ek 2) ve Etki Seviyeleri Tablosunda (Ek 7) yer alan veriler doğrultusunda tespit edilir.

2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri

2023-2027 dönemi Stratejik Plan Öncü Risk Göstergeleri Tablosu (Ek 8) yer almaktadır.

2.2.3 Riske Cevap Verilmesi

Risklere cevap verilmesi, Üniversite yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Üniversitenin karşılaşılabileceği belirsizlikleri fırsatlara çevrilmesidir. Artık risk seviyesi belirlendikten sonra dört ana başlıkta ele alınır. Risk kaçınmak, riski devretmek, riski kabul etmek, riski azaltmak.

a. Riski Kabul Etmek: Risklere karşı herhangi bir eylem uygulamamaya karar verilmesidir. Riske karşı alınacak önlemlerden sağlanacak fayda, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda risk kabul edilebilir. Risk, risk iştahı içinde ise risk kabul edilebilir.

b. Riski Devretmek: Daha çok Üniversitenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Üniversite tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesidir.

c. Riskten Kaçınmak: Risk yönetilmeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son verilmesidir. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

d. Riski Azaltmak: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için risk yönetimi faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, bir sonraki aşamada riskin etki ve olasılığını azaltacak aşağıda 4 grupta toplanan ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır:

- I. Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri:** Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir.
- II. Önleyici risk yönetimi faaliyetleri:** İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir.
- III. Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir.
- IV. Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir.

Riski azaltmak eylemi ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu üst yönetim kararlarıyla izlemeye alınan diğer riskler idare risk kontrol eylem planına dahil edilir.

Stratejik düzeydeki risklere ait karar taslağı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanır, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu değerlendirmesine sunulur, üst yönetimce onaylanıp yürürlüğe girer. Çalışma iş akış şeması (EK 12) belirtilmiştir.

2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

Risk izleme, tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup sürekli izleme, yönetim izlemesi, bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Sürekli İzleme

Günlük akışta yürütülen faaliyetlerin tüm çalışanlar ve hiyerarşik yapı içerisinde kontrol etmekle yükümlü yöneticiler tarafından izlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Risk tanımlamalarının doğruluğu ve yeterliliği, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiği, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliği, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirilmesi, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini ve değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapılması ve raporlanmasını kapsar.

Yönetim İzlemesi

Üst yönetici kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması ile ilgili izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve birim yöneticileri vasıtasıyla gerçekleştirir.

Yılda en az 2 defa kurumsal izleme yapılır. Birincisi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından idare faaliyet raporunun yayınlamasından sonra yılın ilk altı ayı içinde gerçekleştirilir. Diğeri yılın ikinci altı ayında yapılır.

Birimler, risk kontrol eylem planı, ilgili usul ve esaslarda belirtilen detaylara göre kontrol / izleme yapar. Birim faaliyet raporunun hazırlanmasından sonra ve performans göstergelerinin hazırlandığı kontrol / izleme yapılması hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı, risk yönetim çalışmalarının etkisi açısından önemli görülmektedir.

Bağımsız İzleme ve İnceleme

Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri iç denetçiler tarafından yürütülür ve risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğine dair üst yönetime objektif ve makul güvence sağlar. İç denetçiler, risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda üst yönetici onayıyla danışmanlık desteği verirler. Bu faaliyetler risk yönetiminin stratejik hedeflere ve süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygunluğu tespit etmeye yardımcı olur. Ayrıca tutarlılığı arttırmak amacıyla benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

2.3.2. Risklerin Raporlanması

Karar verme mekanizmalarını desteklemek amacıyla oluşturulan raporlama kapsamı ve periyodları Risk İzleme Tablosu (EK-9) ve Risk Raporlama Tablosunda (EK-10) tanımlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Rol ve Sorumluluklar

3.1.1 Üst Yönetici, Görev Yetki ve Sorumlulukları

- a) Risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- b) Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesi ve onaylanmasından,
- c) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- d) Risk yönetimi çalışma takviminin onaylanmasından,
- e) Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- f) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda gerekli işlemin yapılmasından,
- g) Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- h) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından kendisine sunulan raporlara ilişkin değerlendirme toplantıları gerçekleştirerek risk yönetiminin etkinliğinin sağlanmasından,
- i) Risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Biriminden makul güvence alınmasından sorumludur.

3.1.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

- a) Risk yönetim sisteminin, Üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünün sağlanmasından,
- b) Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden üst yöneticiye sunulmasından,
- c) Bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan, gerektiğinde üst yöneticiye sunmaktan
- d) Birimlere ait risklerden birbiriyle ilişkili olup ortak yönetilmesi gerekenlerin değerlendirilmesinden,
- e) Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve/veya bu belgede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda ilgili revizyonun gerçekleştirilmesinden sorumludur.
- f) Risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin politikanın belirlenmesinden,
- g) Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten,
- h) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek hazırlanan Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun üst yöneticiye sunulmasından,

1) Risk yönetimi çalışmaları kapsamında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Kalite Koordinatörlüğü işbirliğinde gerekli görülen çalıştay ve eğitimlerin- düzenlenmesinden

3.1.4 Birim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

- a) Birim risklerin belirlenmesi, ölçeklendirilmesi, önceliklendirilmesi, karar ve izleme sürecine alınıp birim risk eylem planı hazırlayıp uygulamasından izleme ve raporlama sürecine tabi tutulmasından,
- b) Birim risk kontrol eylem planında yetkisi dahilinde olan eylemleri planda belirlenen sürede tamamlanmasından,
- c) Biriminde risk yönetimi çalışmalarının uygulanması için iç kontrol ve risk koordinatörü görevlendirme yapılmasından, tüm personelin risk yönetimi çalışmalarına katkı sağlamasını teşvik edilmesinden,
- d) Risk yönetimi konusunda eğitim, rehberlik ihtiyaçlarını tespit edip Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilmesinden,
- e) Risklerin sürekli olarak izlenmesinden ve gerekli görülen durumlarda iç kontrol ve risk koordinatörü ile değerlendirme yaparak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanmasından sorumludurlar.

3.1.5 İç Kontrol ve Risk Koordinatörü Görev ve Sorumlulukları

- a) Stratejik planlarda belirtilen hedef sorumluluğu ve iş birliği parametreleri, birim performans göstergeleri, stratejik plan doğrultusunda hazırlanan birim hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi çalışmalarını koordine etmek ve rehberlik sağlanmasından,
- b) Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirmekten,
- c) Birim riskleri için birim risk kontrol eylem planı hazırlama çalışmalarına katılmaktan, plana uyguna sürekli izlenmesi ve raporlanmasından,
- d) Birim Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile gerekli koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

3.1.6 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

- a) Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının / toplantı / çevrimiçi toplantı koordine edilmesinden,
- b) Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda / toplantı / çevrimiçi toplantılarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,

- c) Birimlerde düzenlenen çalıştaylarda / toplantı / çevrimiçi toplantı birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- d) Risk yönetimi çalışmaları kapsamında Kalite Koordinatörlüğü işbirliğinde gerekli görülen çalıştay / toplantı / çevrimiçi toplantı ve eğitimlerin düzenlenmesinden,
- e) Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun hazırlanmasından,
- f) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak üst yönetici onayı ile uygulamaya konulmasını sağlanmasından,

3.1.7 Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yürütülen ve görev alanında bulunan faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne iletilmesi ve izlenmesini sağlayarak risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan sorumludur.

3.1.8 İç Denetim Birimi Görev ve Yetkileri

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, üst yöneticiye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği

Üniversite yöneticileri ve çalışanlarına verilecek risk yönetimi eğitimleri ek takvim ve birimlerden gelen taleplere göre işletilir. Eğitimin içeriği; Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, Sinop Üniversitesi Risk Strateji Belgesinin kapsamı, Birim risklerinin belirlenmesi, güncellenmesi, ölçeklendirilmesi, önceliklendirilmesi, eylem planında izlenmesi, raporlanması ve ilgili konulardır.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Risk Yönetimi Çalışma Takvimi EK-11’de yer almaktadır.

4.3 Hüküm Bulunmayan Haller

Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri ile Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi (2024) esas alınır.

4.4 Yürürlük

Bu belge Sinop Üniversitesi Rektörü onayı ile yürürlüğe girer.

EKLER

EK-1: Risk İştahı Seviyeleri

EK-2: Etki Seviyeleri Tablosu

EK-3: Olasılık Seviyeleri Tablosu

EK-4: Risk Analiz Matrisi

EK-5: Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu

EK-6: Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu

EK-7: Etki Kriterleri Tablosu

EK-8: Öncü Risk Tablosu

EK-9: Risk İzleme Tablosu

EK-10 Risk Raporlama Tablosu

EK-11: Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

EK-12: Kurumsal Risk Yönetimi İş Akışı

	RİSK STRATEJİSİ BELGESİ	
	ADI	Risk İştahı Seviyeleri
	SIRASI	EK-1

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER				RİSK
Amaç No	Amaç	Hedef No	Hedef	İŞTAHI
A1	Nitelikli ve özgün bilimsel araştırmalar yaparak bölge ve ülke için katma değer üretmek	H1	Araştırmanın ekonomik değer ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olanaklarını artırmak	Yüksek
		H2	Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen proje sayısını dönem sonuna kadar %20 artırmak	Yüksek
		H3	Araştırmaya ayrılan mali kaynakları artırmak	Orta
A2	Hayat boyu öğrenme ve sosyal sorumluluk bilinci ile yürütülecek çalışmalar yoluyla toplumsal gelişime katkı sağlamak	H1	Hayat boyu öğrenme kapsamında yürütülen faaliyetlerin sayısını dönem sonuna kadar %25 artırmak	Orta
		H2	Sosyal sorumluluk ve çevre odaklı yapılan projelerin sayısını ve kalitesini artırmak	Orta
A3	Alanında yetkin akademisyenler ile mesleki yeterlilik sahibi, kişisel ve sosyal gelişime açık mezunlar yetiştirmek	H1	Yükseköğretim programlarının doluluk oranını %80'in üzerinde sürdürülebilirliğini sağlamak	Orta
		H2	Öğrencilerin akademik gelişimini destekleyerek niteliğini artırmak	Orta
		H3	Eğitim-öğretimde uluslararasılaşma düzeyini artırmak	Orta
		H4	Öğretim elemanlarının mesleki gelişimini destekleyerek niteliğini artırmak	Orta
		H5	Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetleri artırmak	Orta
A4	Kurumsal altyapı kapasitesini güçlendirmek	H1	Fiziki altyapı kapasitesini dönem sonuna kadar %25 artırmak	Düşük
		H2	Kütüphane hizmet kapasitesini her yıl %5 artırmak	Orta
		H3	Öğrencilere yönelik hizmet altyapısını güçlendirmek	Orta
		H4	Üniversitemiz mevcut ve yeni açılacak birimlerin idari personel ihtiyacını karşılamak ve niteliğini geliştirmek	Orta

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Etki Seviyeleri (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-2	

Etki Puanı	Etki Seviyesi	Açıklama
5	Çok Yüksek	Amaç ve hedeflerine ulaşamamasına ya da sunulan hizmetlerin uzun bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaş memnuniyetini çok ciddi şekilde düşürmekte, kurumun maddi kaynaklarında belirgin kayıplar yaratmakta, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar vermekte ve üst yönetimin acilen bilgilendirilerek müdahalesini gerektirmektedir.
4	Yüksek	Amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına ya da sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaşlar nezdinde ciddi şekilde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve üst yönetimin müdahalesini gerektirmektedir.
3	Orta	Amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına ya da sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaşlar nezdinde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve yöneticilerin müdahalesini gerektirmektedir.
2	Düşük	Amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır. Kurum ya da birim faaliyetlerin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi bulunmamaktadır. Etki yöneticilerin aldıkları kararlar ve ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.
1	Çok düşük	Amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır. Kurum ya da birim faaliyetlerinin yürütülmesinde kolaylıkla gözlemlenemeyecek aksaklıklar yaratmak dışında etkisi bulunmamaktadır.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Olasılık Seviyeleri (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-3	

Etki Puanı	Etki Seviyesi	Açıklama
5	Neredeyse Kesin	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek mümkün olmayan olay veya durumlar

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Risk Analiz Matrisi (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-4	

Etki						
Olasılık		1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
	1 Çok Zayıf Olasılık	1 Çok Düşük	2 Çok Düşük	3 Düşük	4 Düşük	5 Düşük
	2 Zayıf Olasılık	2 Çok Düşük	4 Düşük	6 Orta	8 Orta	10 Orta
	3 Olası	3 Düşük	6 Orta	9 Orta	12 Yüksek	15 Yüksek
	4 Yüksek Olasılık	4 Düşük	8 Orta	12 Yüksek	16 Yüksek	20 Çok Yüksek
	5 Nerdeyse kesin	5 Düşük	10 Orta	15 Yüksek	20 Çok Yüksek	25 Kabul edilemez

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-5	

Yeterlilik Katsayısı	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Yeterliliği	Açıklama
0,1	Yeterli	Riske ilişkin yeterli ve etkin önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğuna ilişkin üst yönetimin makul güvencesi bulunmaktadır.
0,4	Kısmen Yeterli	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi ya da ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir.
0,8	Zayıf	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir
1	Yeterli Değil	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Kurumun kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin kurumun inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-6	

Artık Puanı	Artık Risk Seviyesi	Açıklama
20<= Risk Puanı<=25	Çok Yüksek	Kurumun çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
12<= Risk Puanı<20	Yüksek	Kurumun yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
6<= Risk Puanı<12	Orta	Kurumun orta derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. Amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilir/geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
3<= Risk Puanı<6	Düşük	Amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
Risk Puanı<3	Çok düşük	Amaç ve hedeflere ulaşılmasını engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ		
ADI	Etki Kriterleri Tablosu (Stratejik plan ve birim risk yönetiminde ortak kullanılacak tablo)	
SIRASI	EK-7	

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

	RİSK STRATEJİSİ BELGESİ	
	ADI	Öncü Risk Tablosu
	SIRASI	EK-8

Stratejik Hedef No	Stratejik Hedef Açıklama	İlgili Tanımlı Risk	Öncü Risk Göstergesi	Öncü Risk Gösterge Hedefi
H1.1	Araştırmanın ekonomik değer ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olanaklarını artırmak	Patent başvuru değerlendirme ve tescil süreçlerinin uzun sürmesi	PG1.1.1 Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayısının başlangıç dönemi sayısının altına düşmesi	PG1.1.1 Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayısının başlangıç dönemi başvuru sayısının altına düşmemesi
H1.2	Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen proje sayısını dönem sonuna kadar %20 artırmak	Girişimcilik ekosisteminin ve kültürünün tam olarak oluşmaması nedeniyle üniversite ile sanayi arasındaki proje temelli iş birliğinin tam anlamıyla kurulamaması	PG 1.2. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayının başlangıç dönemi sayısının altına düşmesi	PG 1.2.3 Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayının başlangıç dönemi sayısının altına düşmemesi

	RİSK STRATEJİSİ BELGESİ	
	ADI	Risk İzleme Tablosu
	SIRASI	EK-9

İzleme Seviyesi	Kapsamı	İzleme Periyodu	İzleme Sorumluları	Doküman Adı
Sürekli İzleme	Yeni stratejik riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Değişen stratejik riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Geçerliliğini yitiren stratejik riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen stratejik riskler (kritik önemdeki riskler için uygulanır.)	Anlık	Birim Yöneticisi	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen stratejik riskler	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Azaltılan ve devredilen stratejik riskler	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Kabul edilen stratejik riskler (çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır.)	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	- Çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri) -Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler -Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler -Etkisi çok yüksek stratejik riskler	6 aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler & Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	İç kontrol çalışmaları kapsamında alt risk kategorilerinde tanımlı birim süreç riskleri	Bir defa (Değişenler ayrı bildirilir)	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
Yönetim İzlemesi	Risk yönetimi uygulamaları ve risklerin izlenmesi / İdare Risk Kontrol Eylem Planı	6 aylık	İ.K.İ.Y.K / Üst Yönetici	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu / İdare Risk Kontrol Eylem Planı
Bağımsız İzleme ve İnceleme	Risk yönetimi uygulamalarının incelenmesi	İç Denetçi Denetim Takvimi	İç Denetçi	Denetim Raporları

	RİSK STRATEJİSİ BELGESİ	
	ADI	Risk Raporlama Tablosu
	SIRASI	EK-10

Raporlama Türü	Rapor Doküman	Raporlama İçeriği	Raporlama Sıklığı	Raporu Hazırlayan	Raporun sunulduğu Mercî
İç Raporlama	Anlık Bildirim Formu	Yeni, Değişen ve Geçerliliğini Yitiren Stratejik Riskler	Anlık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Anlık Bildirim Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler (Kritik önemdeki riskler)	Anlık	Birim Yöneticisi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Üst Yönetici
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Azaltılan ve Devredilen Stratejik Riskler	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Kabul Edilen Riskler (Çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır.)	6 aylık	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Öncü Risk Göstergeleri Raporu)	-Çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri) -Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler -Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler -Etkisi çok yüksek stratejik riskler	6 aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	İç kontrol çalışmaları kapsamında alt risk kategorilerinde tanımlı birim riskleri	Bir defa (Değişenler ayrı bildirilir)	İç Kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu / İdare Risk Kontrol Eylem Planı	Stratejik risk yönetimi uygulamaları / İdare Risk Kontrol Eylem Planı Uygulama Sonuçları	6 aylık	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ.K.İ.Y.K / Üst Yönetim
İç Raporlama	Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu / İdare Risk Kont.Pl. Değ.	Risk yönetimi uygulama sonuçları / İdare Risk Kontrol Eylem Planı Değerlendirme	Yıllık	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ.K.İ.Y.K / Üst Yönetici

	RİSK STRATEJİSİ BELGESİ	
	ADI	Risk Yönetimi Çalışma Takvimi
	SIRASI	EK-11

Takvim	Faaliyetler	Sorumlular
2025 Temmuz	Mevzuat değişiklikleri ve risk strateji belgesi tanıtım ve bilgilendirme toplantısı (online)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2025 Temmuz- Aralık	Eğitim, bilgilendirme risk yönetim toplantıları, planlanması ve Risk belirleme, ölçeklendirme, eylem planı hazırlama, risklerin raporlanması konularında eğitim, bilgilendirme toplantıları	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2025 Kasım Aralık	2023-2027 stratejik plan tanımlı risklerin ölçeklendirilmesi, mevcut risk yönetimi durumunun değerlendirilmesi, ölçeklendirilmesi, online toplantı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İKİYK
2025 Kasım Aralık	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu ile mevcut stratejik plan üzerinden yapılan çalışmanın üst yönetime sunulması, risk yönetim kararlarının alınması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İKİYK
2025 Aralık	İdare Risk Kontrol Eylem Planının hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İKİYK
2025 Aralık	Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İKİYK
2025 Aralık	Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nin hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İKİYK
2025 Aralık	Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesi / güncellenmesi / onaylanması (2026 yılı için)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İKİYK

	ADI	Kurumsal Risk Yönetimi İş Akışı
	SIRASI	EK-12

