



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Ekim 2026

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ RİSK STRATEJİ BELGESİ

İÇİNDEKİLER VE DİZİNLER

İÇİNDEKİLER TABLOSU

İçerik Başlığı	Sayfa No
GENEL BİLGİLER	8
MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLERİMİZ	8
Misyonumuz	8
Vizyonumuz	8
Temel Değerlerimiz	8
BİRİNCİ BÖLÜM: AMAÇ, KAPSAM, DAYANAK VE TANIMLAR	10
1.1. Amaç	10
1.2. Kapsam	10
1.3. Dayanak	10
1.4. Öncelikli Risk Alanları	11
1.5. Tanımlar	11
İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ	15
2.1. Risklerin Belirlenmesi	15
2.1.1. İç Kontrol Kapsamında Risk Yönetimi	17
2.1.2. Birim Risk Kontrol Eylem Planı	17
2.1.3. Birim Riskleri ile Kurumsal Risklerin İlişkilendirilmesi	18
2.1.4. İdare Risk Kontrol Eylem Planı	18

İçerik Başlığı	Sayfa No
2.1.5. Uygulama, İzleme ve Raporlama	19
2.1.6. Stratejik Yönetim ve İç Kontrol Sistemiyle Bütünleşme	20
2.2. Risk Evreni	20
2.2.1. Dış Riskler	21
2.2.2. İç Riskler	21
2.2.3. Stratejik Riskler	22
2.2.4. Operasyonel Riskler	22
2.2.5. Finansal Riskler	23
2.2.6. Uyum Riskleri	23
2.2.7. İtibar Riskleri	23
2.2.8. Proje Riskleri	23
2.2.9. Teknolojik Riskler	24
2.3. Risk İştahının Belirlenmesi	24
2.4. Risklerin Değerlendirilmesi	31
2.4.1. Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi	31
2.4.2. Doğal Risk Seviyesinin Belirlenmesi	34
2.4.3. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	35
2.4.4. Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması	36
2.5. Risk Haritası	47
2.6. Risklerin Önceliklendirilmesi	51

İçerik Başlığı	Sayfa No
2.7. Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)	52
2.8. Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	55
2.9. Riske Yönelik Alınacak Kararları Etkileyen Faktörler	57
2.10. Risklerin Kayıt Altına Alınması	64
2.11. Risk ve Fırsatlar	66
2.12. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	67
2.12.1. Risk İzleme Kapsamı ve Seviyeleri	67
2.12.2. Birinci Seviye - Sürekli İzleme	68
2.12.3. İkinci Seviye - Yönetim İzlemesi	69
2.12.4. Üçüncü Seviye - Bağımsız İzleme ve İnceleme	70
2.12.5 Risk Raporlama Kapsamı	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ROL VE SORUMLULUKLAR	77
3.1. Üst Yönetici	78
3.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	78
3.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK)	80
3.4. Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BİRK)	80
3.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)	81
3.6. Birim Yöneticileri	81
3.7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	82
3.8. İç Denetim Birimi	83

İçerik Başlığı	Sayfa No
3.9. Üniversitemiz Personeli	84
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: EĞİTİM VE ÇALIŞMA TAKVİMİ	86
4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği	86
4.2. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	86
BEŞİNCİ BÖLÜM: KULLANILACAK BELGE VE FORMLAR	88
5.1 Kullanılacak Belge ve Formlar	88
5.1.1 Bireysel Risk Belirleme Formu	88
5.1.2. Bireysel Risk Değerlendirme Formu	88
5.1.3. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	89
5.1.4. Anlık Bildirim Formları	89
5.2. Kurumsal Risk Yönetimi Süreçlerinde Kullanılacak Örnek Sorular	90
5.2.1 Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti	90
5.2.1.1 Risklerin Belirlenmesi	90
5.2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi	92
5.2.1.3 Risklerin Değerlendirilmesi	92
5.2.1.4 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	92
5.2.1.5 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	93
5.3. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin İş Akış Süreçleri	95
5.3.1 Risklerin Belirlenmesi	95
5.3.2 Risklerin Değerlendirilmesi	96

İçerik Başlığı	Sayfa No
5.3.3 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirenmesi	97
5.3.4 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	98
5.3.5 Risk Çalıştayları İçin Risklerin Değerlendirilmesi	99
5.4. Stratejik Risk Çalıştay Adımları	100

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Başlığı	Sayfa No
Tablo-1	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Risk Türü ve Risk İştah Seviyeleri	25
Tablo-2	Etki ve Olasılık Seviyeleri	32
Tablo-3	Etki Kriterleri	33
Tablo-4	Risk Analiz Matrisi	34
Tablo-5	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma	36
Tablo-6	Artık Risk Seviye Sınıflandırması	37
Tablo-7	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Mevcut Risk Yönetim Faaliyeti ve Artık Risk Seviyesi	38
Tablo-8	Risk Haritası (Doğal Risk Seviyesi)	49
Tablo-9	Risk Haritası (Artık Risk Puanı)	50
Tablo-10	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Belirlenen Risklerin Önceliklendirilmesi	51
Tablo-11	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Öncü Risk Göstergeleri	54

Tablo No	Tablo Başlığı	Sayfa No
Tablo-12	Artık Risk Seviyeleri ve Risk İştahının Birlikte Değerlendirilerek Risklere Yönelik Kararların Alınması Kriterleri	59
Tablo-13	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Risk İştahı ve Artık Risk Seviyesine Göre Risklere Yönelik Alınan Kararlar	60
Tablo-14	Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerin yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri	65
Tablo-15	Çukurova Üniversitesi Risk İzleme Ve Raporlama Tablosu	75
Tablo-16	Çukurova Üniversitesi Risk Yönetimi Farkındalık Eğitim Planlaması	85
Tablo-17	Çukurova Üniversitesi 2029-2033 Stratejik Plan Stratejik Risk Çalıştayı Takvimi	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo No	Tablo Başlığı	Sayfa No
Şekil-1	Risk Evreninin Belirlenmesi	22
Şekil-2	Risk İştahı Seviye Ölçekleri	25
Şekil-3	Risk Haritası Örneği	47
Şekil-4	Risk İzleme Seviyeleri	68

GENEL BİLGİLER

MİSYON VE VİZYON VE TEMEL DEĞERLERİMİZ

Misyonumuz

Araştırma üniversitesi olmanın bilinci ile hareket eden, sahip olduğu bilgiyi insanlık yararına kullanan, evrensel etik ilkelere dayalı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, çağın gerektirdiği beceriler edinmiş öğrenciler yetiştiren; bilime ve teknolojiye yerel/ulusal/uluslararası düzeyde katkı vermek üzere üstün nitelikli araştırma-geliştirme çalışmaları yapan; temel değerlerine bağlı kalarak sürdürülebilir bir dünya için birey, toplum ve kamu yararına hizmet üreten ve sunan bir üniversite olmaktır.

Vizyonumuz

Bilim, kültür, sanat ve sporun yaygınlaşmasında öncü, yeniliğe açık, sürdürülebilir bir gelecek hedefi ile eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini yerine getiren uluslararası bir üniversite olmaktır.

Temel Değerlerimiz

- **Bilimsel özgürlük:** Akademik etik ilkeler doğrultusunda ifade özgürlüğüne saygı duyan bir anlayış ile sergilenir.
- **Etik davranış, katılımcılık ve şeffaflık:** İletişim kanallarının tüm paydaşlara açık olduğu, çalışanların yönetim süreçlerine katılabildiği, demokratik bir yönetim anlayışı ile Cumhuriyet değerlerine bağlı, evrensel etik ilkelere dayalı, sonuç odaklı, şeffaf bir yönetim anlayışı uygulanır.
- **Kalite odaklılık:** Üniversitedeki tüm süreçler kalite ölçütleri doğrultusunda gerçekleştirilir.
- **Liyakat:** Akademik ve idari kadro atamaları, yetkinlik temelli ve fırsat eşitliğine dayalı olarak yapılır.
- **Öğrenen odaklılık:** Öğrenen odaklı eğitim-öğretim ve araştırma süreçleri uygulanır.
- **Öncülük ve liderlik:** Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini de kapsayacak biçimde topluma öncülük ve liderlik yapılır.

- **Saygı, iletişim ve kapsayıcılık:** Topluma karşı saygılı, empati kuran, güçlü iletişim becerisi geliştiren ve karşılaştığı ekonomik-sosyal engeller nedeniyle üniversite hizmetlerine yeterince ulaşamayan dezavantajlı gruplara destekleyici ve teşvik edici mekanizmalar sunan bir yapı mevcuttur.
- **Topluma, doğaya duyarlılık ve sürdürülebilirlik:** Tüm faaliyetlerin topluma, doğaya duyarlı ve sürdürülebilir olması esastır.
- **Toplumsal cinsiyet eşitliği:** Yönetimde, karar mekanizmalarında ve atamalarda toplumsal cinsiyet eşitliği gözetilir.
- **Yenilikçilik ve analitik düşünme:** Çağdaş bir anlayışla sorgulayıcı, eleştirel ve karar verme süreçlerini bilimsel yöntemlerle yürüten yönetim süreçleri esastır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Amaç

Bu belgenin amacı; Çukurova Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini engelleyebilecek öncelikli risklerin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesinde, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde, risklerin izlenmesi ve raporlanmasında, kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesinde gerekli akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

Bu belge ile risk yönetiminin Üniversitenin stratejik yönetim, iç kontrol, performans yönetimi, kalite güvencesi, bütçe ve kaynak tahsisi süreçleriyle bütünleştirilmesi; risklerin karar alma süreçlerinin doğal bir parçası hâline getirilmesi ve Üniversitenin amaçlarına ulaşma kapasitesinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1.1. Kapsam

Bu belge; yalnızca mali işlemlerle sınırlı olmayıp mali ve mali olmayan tüm faaliyet, süreç ve işlemler ile Rektörlük ve Üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerini, Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskleri, birim, faaliyet ve süreç seviyesindeki riskleri, iç ve dış riskleri, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını, risklere yönelik mevcut ve ilave kontrol faaliyetlerini, Risk kontrol eylem planlarını, öncü risk göstergelerini, Kurumsal risk yönetimine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları kapsar.

1.2. Dayanak

Bu belge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (55, 56 ve 57 inci maddesi), 05/03/2025 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, 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), Kamu İç Kontrol Standartları, Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve ilgili düzenlemeler, Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı, Çukurova Üniversitesinin diğer ilgili mevzuat, politika, yönerge, usul ve esaslarına dayanılarak hazırlanmıştır.

Çukurova Üniversitesinin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planda belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda risk yönetim sürecini; üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.3. Öncelikli Risk Alanları

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı kapsamında; tarım ve gıda, sağlık, mühendislik ve temel bilimler, enerji ve çevre ile bölgesel kalkınma ve sürdürülebilirlik alanları üniversitenin öncelikli çalışma başlıkları olarak belirlenmiştir. Bu öncelikli alanlar doğrultusunda hem akademik hem de idari süreçleri etkileyebilecek olası tehdit ve belirsizlikleri değerlendirmek amacıyla kapsamlı bir risk analizi yapılmış ve ilgili temaların her biri için stratejik risk alanları oluşturulmuştur. Böylece üniversitenin hedeflerine ulaşmasını destekleyecek, kaynakların etkin kullanımını sağlayacak ve kurumsal kapasiteyi güçlendirecek bir risk yönetim çerçevesi ortaya konulmuştur.

1.4. Tanımlar

İdare: Çukurova Üniversitesi

Üst Yönetici: 5018 sayılı Kanunun 11 inci maddesine göre tanımlanan üst yöneticiyi

Rektör: Çukurova Üniversitesi Rektörünü

Birim: Çukurova Üniversitesi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birim ile ödenek gönderme belgesi ile ödenek gönderilen birimleri

Harcama yetkilisi: Çukurova Üniversitesi bütçesinde ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisi

İdare Risk Koordinatörü: İdarenin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli ve üst yöneticiye karşı sorumlu olan üst yönetici yardımcısı

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü: Birimin iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu, Harcama Yetkilisine hiyerarşik olarak en yakın yöneticidir. Bu kapsamda; fakültelerde Dekan Yardımcısı, enstitülerde Enstitü Müdür Yardımcısı, yüksekokullarda Yüksekokul Müdür Yardımcısı, daire başkanlıklarında Şube Müdürü; İç Denetim Birimi ve Hukuk Müşavirliğinde ise birim yöneticisi tarafından gerekli görülen personel

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Üst yönetici başkanlığında birimlerin harcama yetkililerinden ve ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişiler

İç Kontrol: İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü,

Stratejik Plan: Çukurova Üniversitesinin 2024-2028 dönemi orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren resmi bir belge

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

Performans Göstergesi: Üniversitece performans hedeflerinin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlar

Risk: Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olay

İç Risk: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskler

Dış Risk: Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskler

Doğal Risk: Hedeflere ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini

Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda üniversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçlar

Olasılık: Bir olay veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimali

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

Fırsat: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumlu etki yaratabilecek olay veya durumlar

GZFT Analizi: Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmeye yönelik yapılan analiz

Risk Evreni: İdareye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorilerini,

Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimini,

Risk İştahı: İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini,

Risk Kapasitesi: İdarenin faaliyetlerini sonlandırmadan alabileceği en yüksek risk seviyesini,

Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgeyi

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

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

Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergeleri,

ÖRG Faaliyeti: Tanımlanan ÖRG'ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyetleri,

ÖRG Hedefi: Kullanılan ÖRG'ye yönelik ulaşmak istenen seviyeyi,

Kök Neden: Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebebini ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Risklerin Belirlenmesi

Çukurova Üniversitesi'nde risklerin belirlenmesi süreci, Üniversitenin 2024-2028 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek veya geciktirebilecek iç ve dış faktörlerin sistematik olarak tespit edilmesine yönelik olarak yürütülmektedir. Risk yönetimi yaklaşımı, kurumsal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, faaliyetlerin sürdürülebilirliğini ve stratejik hedeflere ulaşılmasını destekleyen önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Risklerin belirlenmesinde öncelikle Üniversitenin mevcut durumu analiz edilmekte; insan kaynakları, mali yapı, fiziki ve teknolojik altyapı, eğitim-öğretim faaliyetleri, araştırma-geliştirme kapasitesi, uluslararasılaşma faaliyetleri ve paydaş beklentileri dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen kuruluş içi analizler ile PESTLE ve GZFT (SWOT) analizlerinden elde edilen bulgular risklerin ortaya konulmasında temel veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Risk belirleme çalışmaları; eğitim-öğretim kalitesinin geliştirilmesi, araştırma ve yenilik kapasitesinin artırılması, uluslararasılaşmanın güçlendirilmesi, toplumsal katkı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amaçları çerçevesinde yürütülmektedir. Bu süreçte, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilecek mali kaynak yetersizlikleri, proje ve araştırma desteklerinde azalma, nitelikli insan kaynağının sürdürülebilirliğinde yaşanabilecek sorunlar, teknolojik altyapı eksiklikleri, mevzuat değişiklikleri, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları ile doğal afet ve çevresel riskler gibi hususlar değerlendirmeye alınmaktadır.

Risklerin belirlenmesinde beyin fırtınası çalışmaları, paydaş görüşleri, performans göstergeleri, iç ve dış denetim raporları, faaliyet raporları, süreç analizleri ve geçmiş dönem uygulamalarından elde edilen verilerden yararlanılmaktadır. Belirlenen riskler stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek değerlendirilmekte, risklerin gerçekleşme olasılığı ve etkileri analiz edilmekte ve gerekli kontrol faaliyetleri ile önleyici tedbirlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Bu doğrultuda oluşturulan risk envanteri, Üniversitenin stratejik planında yer alan hedeflere ulaşılmasını tehdit edebilecek unsurların izlenmesine, gerekli önlemlerin zamanında alınmasına ve kurumsal performansın sürekli iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi anlayışının etkinliğinin artırılması, stratejik plan hedeflerinin değişen koşullar doğrultusunda güncelliğinin korunması ve İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı kapsamında yürütülen çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla, 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı Hedef Kartlarında yer alan riskler gözden geçirilmiştir.

2024-2028 dönemi Stratejik Planda yer alan Üniversitenin Uluslararasılaşma Kapasitesini Güçlendirmek amacı altında yer alan Üniversitenin Uluslararası Görünürlüğünü ve Uluslararası Öğrenci Sayısını Artırmak ve Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak hedef kartlarından sorumlu birim olan Uluslararası Öğrenci Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü tarafından faaliyet süreçlerini doğrudan etkileyen mevzuatta meydana gelen değişiklikler ve uygulama esasları nedeniyle önemini yitiren riskler yeniden değerlendirilmiş ve bu durum hedef kartlarında yer alan risklerin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda sorumlu birimin Birim Risk Koordinatörü değişiklik önerileri doğrultusunda Anlık Bildirim Formu ile birlikte risk kayıtları güncellenmiş ve İdari Risk Koordinatörlerinin uygun görüşüne sunulularak revizyon işlemleri tamamlanmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda, Üniversitemizin kurumsal risk yönetim sisteminin güncelliği korunmuş, risklerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumu sağlanmış, stratejik planın uygulanmasına yönelik risk yönetimi süreçleri güçlendirilmiş ve hedef kartlarında yer alan risklerin kurumsal faaliyetleri doğru şekilde yansıtması temin edilmiştir. Böylece stratejik planın izleme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılacak risk bilgilerinin güncel, doğru ve güvenilir olması sağlanarak kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliğinin artırılmasına katkı sunulmuştur.

Ayrıca, Üniversitemiz bünyesinde yürütülen bu güncelleme çalışmaları, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı çerçevesinde risk yönetim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi anlayışına uygun olarak gerçekleştirilmiş; sorumlu birimler ile İdari Risk Koordinatörleri arasında etkin koordinasyon sağlanarak kurumsal risk yönetim kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunulmuştur.

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesinde; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Yönetmeliği ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi temel düzenlemeler olarak esas alınmaktadır. Bu çerçevede risk yönetimi; Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, risklere yönelik kontrol ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve raporlanmasını kapsayan sürekli bir yönetim süreci olarak yürütülecektir.

2.1.1. İç Kontrol Kapsamında Risk Yönetimi

Kamu İç Kontrol Yönetmeliği doğrultusunda risk yönetimi, yalnızca stratejik düzeyde yürütülen bir faaliyet olarak değil; harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerinden Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine kadar uzanan bütünlük bir yapı içerisinde ele alınacaktır. Bu kapsamda Birim Risk Kontrol Eylem Planları ile İdare Risk Kontrol Eylem Planı birbirini tamamlayan bir sistem içerisinde hazırlanacak ve uygulanacaktır.

2.1.2. Birim Risk Kontrol Eylem Planı

Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinin 20 nci maddesi kapsamında, harcama birimlerinde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlem ve kontrollerin oluşturulması amacıyla Birim Risk Kontrol Eylem Planları hazırlanacaktır.

Harcama yetkilisi; Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, alt birim yöneticileri ve ilgili personelin katılımıyla risk yönetimi çalışmalarının yürütülmesini sağlayacaktır.

Birim Risk Kontrol Eylem Planında belirlenen ve harcama yetkilisinin yetkisi dâhilinde bulunan eylemlerin öngörülen süreler içerisinde uygulanması sağlanacak ve sonuçları izlenecektir. Böylece risklerin yalnızca tespit edilmesi değil, bu risklere karşı belirlenen kontrollerin uygulanması ve etkinliğinin takip edilmesi de risk yönetimi sürecinin bir parçası olacaktır.

Birim Risk Kontrol Eylem Planının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin usul ve esaslar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanarak Üst Yöneticinin onayıyla yürürlüğe konulacaktır.

2.1.3. Birim Riskleri ile Kurumsal Risklerin İlişkilendirilmesi

Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden, Üniversitemizin Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilecek nitelikte olanlar, İdare Risk Kontrol Eylem Planına dâhil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilecektir.

Bu şekilde birim düzeyinde tespit edilen operasyonel riskler ile Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik kurumsal riskler arasında bağlantı kurulacak; birim düzeyinde yönetilemeyecek veya Üniversitenin genelini etkileyebilecek risklerin idare düzeyinde değerlendirilmesi sağlanacaktır.

2.1.4. İdare Risk Kontrol Eylem Planı

Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinin 21 inci maddesi kapsamında İdare Risk Kontrol Eylem Planı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanacaktır.

Planın oluşturulmasında Üniversitenin Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflere yönelik kurumsal riskler ile harcama birimlerinden İdare Risk Kontrol Eylem Planına dâhil edilmek

üzere bildirilen riskler birlikte değerlendirilecektir. Risklere yönelik mevcut kontroller, ihtiyaç duyulan ilave risk yönetimi faaliyetleri, sorumlular ve uygulamaya ilişkin hususlar plan kapsamında ele alınacaktır.

Hazırlanan İdare Risk Kontrol Eylem Planı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunulacaktır. Kurul tarafından değerlendirilen plan, Üst Yöneticinin onayına sunulacak ve onay ile yürürlüğe girecektir.

2.1.5. Uygulama, İzleme ve Raporlama

Risk yönetiminin etkinliği, belirlenen risklere yönelik kontrol ve eylemlerin uygulanması ve sonuçlarının düzenli olarak izlenmesiyle sağlanacaktır. Bu nedenle Birim Risk Kontrol Eylem Planları ile İdare Risk Kontrol Eylem Planında yer alan kontrol ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme durumları takip edilecektir.

İzleme sürecinde risklerin mevcut seviyelerindeki değişiklikler, risklerin gerçekleşme durumları, mevcut kontrollerin yeterliliği ve etkinliği, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme durumu ile yeni ortaya çıkan riskler değerlendirilecektir. Gerekli görülmesi hâlinde riskler ve bunlara yönelik kontrol faaliyetleri güncellenecektir.

Birim Risk Kontrol Eylem Planlarında yer alan eylemlerin uygulanması ve sonuçlarının izlenmesinden ilgili harcama yetkilileri sorumlu olacaktır. Üst Yönetici onayıyla yürürlüğe giren İdare Risk Kontrol Eylem Planı uygulamaları ise Üniversitemiz tarafından belirlenecek periyotlarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından takip edilecek ve sonuçları İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlanacaktır.

2.1.6. Stratejik Yönetim ve İç Kontrol Sistemiyle Bütünleşme

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi; stratejik planlama, performans yönetimi ve iç kontrol sisteminden bağımsız bir faaliyet olarak değil, bu sistemlerle bütünleşik bir yönetim süreci olarak uygulanacaktır.

Stratejik Planda yer alan amaç ve hedeflere ilişkin risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesiyle stratejik risk yönetimi; harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine ilişkin risklerin belirlenmesi ve Birim Risk Kontrol Eylem Planlarına aktarılmasıyla operasyonel risk yönetimi gerçekleştirilecektir. Birim düzeyinde belirlenen ve stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek risklerin İdare Risk Kontrol Eylem Planına aktarılmasıyla iki düzey arasında gerekli bağlantı kurulacaktır.

Bu doğrultuda Risk Strateji Belgesi; Üniversitemizin risk yönetimine ilişkin temel yaklaşımını, görev ve sorumlulukları, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi yöntemlerini, risklere yönelik alınacak kararları, Birim ve İdare Risk Kontrol Eylem Planlarının hazırlanması ve uygulanmasını, risklerin izlenmesini ve raporlanmasını düzenleyen temel kurumsal belge niteliğindedir.

Bu sistemle stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek belirsizliklerin sistematik biçimde yönetilmesi, karar alma süreçlerinin risk bilgisiyle desteklenmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, iç kontrol sisteminin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2.2. Risk Evreni

Risk evreni Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'nde "Dış Riskler ve İç Riskler" olarak sınıflandırılmaktadır.

Üniversitemizin *Risk Evreni* içinde yer alan riskler, çeşitli başlıklar altında toplanarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Stratejik Planlama sürecinde oluşturulan çalıştaylarda belirlenen riskler, üniversitemizin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını tehdit edebilecek unsurlar olarak tanımlanmış ve Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler, Finansal Riskler, Uyum Riskleri, İtibar Riskleri, Teknolojik Riskler ve Proje Riskleri ana risk kategorilerinde gruplanmıştır. Her bir risk kategorisi, üniversitemizin sürdürülebilirliği ve hedeflerine ulaşılmasındaki potansiyel tehditleri kapsayacak şekilde belirlenmiş ve bu riskler, *Risk Evreni* kategorisine göre sınıflandırılarak değerlendirilmiştir.

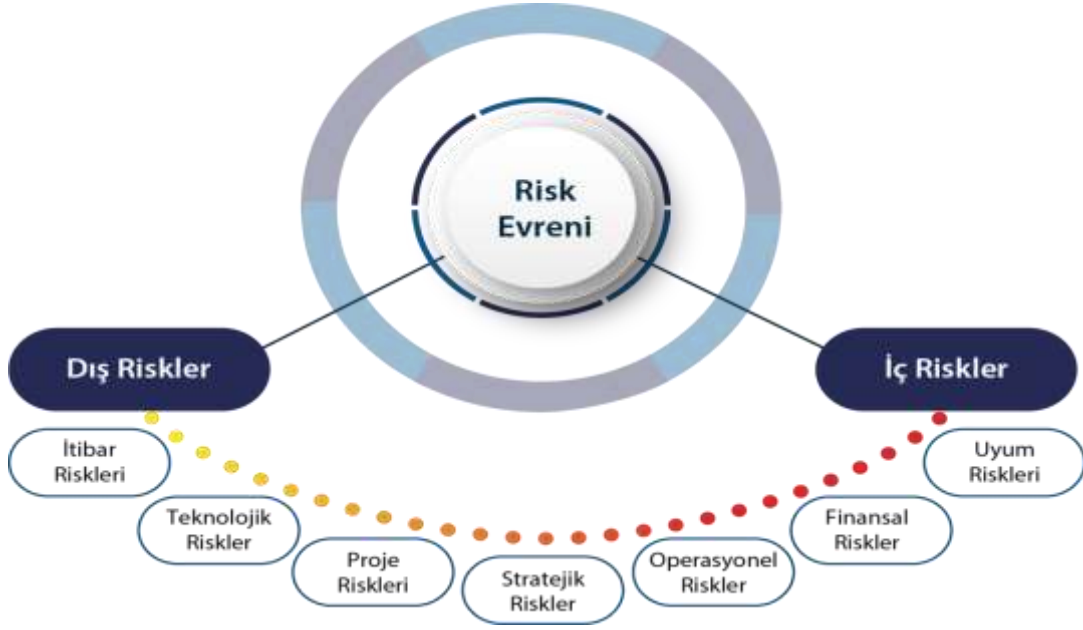
2.2.1. Dış Riskler

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

2.2.2. İç Riskler

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

Şekil-1 Risk Evreninin Belirlenmesi



2.2.3. Stratejik Riskler

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

2.2.4. Operasyonel Riskler

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

riske örnek gösterilebilir.

2.2.5. Finansal Riskler

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

2.2.6. Uyum Riskleri

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

2.2.7. İtibar Riskleri

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

2.2.8. Proje Riskleri

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

2.2.9. Teknolojik Riskler

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

2.3. Risk İştahının Belirlenmesi

Risk iştahı (risk alma istekliliği), Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer alan riskler için hedef bazında belirlenmiş ve Üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini gösterir. Risk iştahı hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin rol oynamaktadır.

Stratejik hedef bazında risk iştahı *yüksek*, *orta* ve *düşük* olmak üzere 3 seviyede belirlenmiştir. Risk iştahı belirlenirken risk iştahı düştükçe o hedefi gerçekleştirmek için katlanılan (işgücü, zaman, bütçe vb.) maliyetinin artması ve hedef risklerine karşı kontrol önlemleri alınmaması sonucunda hedefe ulaşmanın sürdürülebilirliği esas alınmıştır.

Şekil-2 Risk İştahı Seviye Ölçekleri

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

Tablo-1 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Risk Türü ve Risk İştah Seviyeleri

Amaç No	Stratejik Amaç	Hedef No	Stratejik Hedef	Hedef Riski	Kategori	Risk Türü	Risk İştahı	Sorumlu Birim
1	Araştırma Geliştirme ve	1.1	İç ve Dış Kaynaklı Proje Sayısı ile Yayın Sayısını Her Yıl Düzenli Olarak Artırmak	Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
				Kurum içi ve kurum dışı kaynaklı projelere başvuru sayısının azalması	Proje Risk	İç Risk	Orta	
				Sanayi ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Yüksek	
				Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
		1.2	Teknoloji Transfer Kapasitesini Artırmak	Patentlerin ticarileştirilme sürecinde Üniversite-Sanayi iş birliğinin sağlanamaması	Proje Risk	Dış Risk	Orta	
				Potansiyel buluşlar ile ilgili üniversitenin haklarının korunamaması	Proje Risk	İç Risk	Düşük	
				Üniversite-Sanayi iş birliğinin yeterli düzeye çıkarılamaması	Proje Risk	Dış Risk	Yüksek	

2	Girişimcilik Kapasitesini Artırmak	1.3	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerine Ayrılan Finansal Kaynakları Artırmak	Akademisyenler tarafından yeterli ilgi gösterilmemesi	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
				Enflasyonist süreç nedeniyle öngörülebilirliğin az olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Dış kaynaklı proje başvurularının az olması	Proje Risk	İç Risk	Orta	
				Döviz kurlarındaki aşırı dalgalanma	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Araştırmacıların dış kaynak bulmada yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
		1.4	Araştırma Ekosisteminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması için Araştırma Altyapısını Geliştirmek	Üniversite-sanayi iş birliği ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Proje Risk	Dış Risk	Orta	
				Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Proje Risk	Dış Risk	Orta	
				Araştırma maliyetlerinin yüksek olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Öğretim elemanlarının proje yazma eğitimine ilgisinin düşük olması	Proje Risk	İç Risk	Orta	
		1.5	Üniversitenin Yenilikçi ve Girişimcilik Kapasitesini Artırmak	Araştırmacıların ve öğrencilerin girişimcilik ve inovasyona yeterli ilgi göstermemesi	Proje Riskleri	İç Risk	Yüksek	
				Girişimciliğe yönelik finansal kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	İç Risk	Orta	
				Bilim, teşvik ve sanat ödülleri akademiye-yeniler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi	Stratejik Risk	İç Risk	Orta	
	Eğitimi Sürdürülebilir Bir Anlayışla Çağın Sürekli Gelişen Koşullarına Uyumlu İçerik, Yöntem ve Olanaklarla Donanmış Bir Hale	2.1	Öğrencilerin Niteliğini Artırmak	Lisans ve Ön Lisans Proramları kontenjanlarının yüksek olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
				Öğrencilerin Çift Ana Dal ve Yan Dal Programlarına ilgisinin az olması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	

3	Getirmek			Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
		2.2	Eğitim Programlarını Çağın Gereklilikleri Doğrultusunda Sürekli Geliştirmek	Eğitim programlarında yabancı dil öğretiminin yetersiz olması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
				Akreditasyon süreçlerinin maliyetli oluşu ve uzun zaman alması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Paydaş görüşlerinin dikkate alınmaması	Stratejik Risk	İç Risk	Düşük	
		2.3	Üniversitemizin Tercih Edilebilirliğini Artırmak	Burs finansmanının sağlanamaması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Üniversite tanıtım günlerinin yeterince duyurulamaması	Stratejik Risk	İç Risk	Orta	
		2.4	Öğretim Elemanlarını Nitelik Ve Nicelik Yönünden Geliştirmek	Akademik faaliyetlerin yürütülmesi için mali kaynakların kısıtlı olması	Finansal Risk	İç Risk	Orta	Personel Daire Başkanlığı
				Akademik altyapı göz önünde bulundurulmadan öğrenci kontenjanlarının arttırılması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
				Öğretim elemanları yabancı dil eğitiminin yeterli düzeyde olmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
		2.5	Öğrencilerimizin Yerleşke İçi Yaşam Kalitesini Artırmak	Planlanan mali kaynağın sağlanamaması	Finansal Risk	İç Risk	Orta	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
				Fiziksel ve akademik alt yapı dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının arttırılması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
				Öğrenci geri dönüşleri dikkate alınmadan faaliyet yürütülmesi	İtibar Risk	İç Risk	Orta	
				Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
	Üretilen Bilgi ve Hizmetleri Erişilebilir, Nitelikli, Yenilenebilir	3.1	Sağlık Hizmetlerini Etkili, Erişilebilir, Uluslararası ve Kalite	Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	Üniversitemiz Hastanesi

ve Evrensel Değerler Kapsamında Toplum ve Kamu Yararına Sunmak		Standartlarına Uygun Bir Şekilde Toplum Yararına Sunmak	durumların olması				
			Hasta sayısında olağanüstü artış olması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Mali kaynakların yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
			Nitelikli akademisyenlerin özel sektöre yönelmesi	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Hasta ve hasta yakını geri dönüşlerinin sağlık hizmeti faaliyetlerine yansıtılmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
	3.2	Toplumun Tüm Kesimlerine İhtiyaç Duyduğu Alanlarda Eğitimler Vermek	Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	Sürekli Eğitim Merkezi
			SEM faaliyetlerinin yeterince duyurulmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Düzenlenen faaliyetlere talebin düşük olması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Mali imkanların yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
	3.3	Yerel, Ulusal ve Uluslararası; Sanat, Kültür, Spor, Doğa, Çevre, Kültürel Miras Konularında Çalışmalar ve Faaliyetler Gerçekleştirmek	Doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü
			Faaliyetlerin yeterince duyurulmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Faaliyetlere yönelik talebin düşük olması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Mali kaynakların yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
	3.4	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile Göç Konularında Çalışmalar ve Faaliyetler Gerçekleştirmek	Doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
			Akademik personelin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yeterince yayın yapmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
			Toplumsal cinsiyet eşitliği strateji eylem planının yeterince sahiplenilmemesi	İtibar Risk	İç Risk	Orta	

4	Üniversitenin Uluslararasılaşma Kapasitesini Güçlendirmek	4.1	Üniversitenin Uluslararası Görünürlüğünü ve Uluslararası Öğrenci Sayısını Artırmak	Üniversite tanıtımının yeterli ve etkili yapılamaması nedeniyle kurumun küresel görünürlüğünün azalması, hedef pazarlardaki potansiyel adayların üniversitemizi tercih etmemesi ve buna bağlı olarak merkezi TR-YÖS veya uluslararası muadil sınav (SAT, ACT vb.) puanına sahip nitelikli öğrencilerin başvuru oranlarının düşmesi	Stratejik Risk	İç Risk	Orta	Uluslararası Öğrenci Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi
				Doğal afet, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar veya bölgesel krizler nedeniyle üniversitemizin uluslararası aday başvuru havuzunun daralması ve kontenjanların boş kalması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
				Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
		4.2	Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak	Yabancı uyruklu öğretim elamanı çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
				Mali kaynak yetersizliği nedeniyle programların akreditasyon maliyetlerinin karşılanamaması, çok dilli akademik veritabanı/kütüphane kaynaklarının genişletilememesi ve eğitim altyapı yatırımlarının yapılamaması sonucunda eğitim programlarının küresel kalite ve çeşitlilik standartlarının yükseltilememesi	Finansal Risk	İç Risk	Orta	
				Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	

5	Kurumsal Kapasiteyi Kalite Standartları Doğrultusunda Geliştirmek	4.3	Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Değişimi Alanında İş Birliğini Artırmak	(uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması				
				Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	Dış İlişkiler Birimi
				Değişim programlarından yararlanacak kişilerin vize alamaması	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	
		5.1	Fiziki Kapasiteyi İyileştirmek	Mali kaynak yetersizliği	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	Orta	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
				Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
				Piyasa fiyatları ile Devlet birim fiyat maliyetlerinin farklı olması	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	
		5.2	Akademik ve İdari Personelin Aidiyet Duygusunu Geliştirmek ve İdari Personelin Verimliliğini Artırmak	Personelin eğitim programlarına isteksiz katılması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	Personel Daire Başkanlığı
				Görev tanımlarının uygun belirlenmemesi	Operasyonel Risk	İç Risk	Düşük	
				Görev tanımlarına aykırı görevlendirme yapılması	Operasyonel Risk	İç Risk	Orta	
				İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına riayet edilmemesi	Operasyonel Riskler	İç Risk	Orta	
		5.3	Bilgi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısını Geliştirmek	Döviz kurundaki dalgalanmalar	Finansal Risk	Dış Risk	Orta	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
				Teknolojik gelişimin gerisinde kalma	Teknolojik Riskler	Dış Risk	Yüksek	
				Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	İç Risk	Orta	
				Elektronik yayında dışa bağımlılık	Operasyonel Riskler	Dış Risk	Orta	
		5.4	Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yapısını Güçlendirmek	Kalite Güvencesi Sisteminin birimler tarafından sahiplenilmemesi	Operasyonel Riskler	İç Risk	Düşük	Kalite Koordinatörlüğü
				Mevzuat değişiklikleri	Uyum Riskler	Dış Risk	Orta	

2.4. Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi sürecinde risklerin belirlenmesini müteakip risklerin değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Risk değerlendirmesi; belirlenen risklerin etki ve olasılık düzeylerinin analiz edilmesi, risk seviyelerinin hesaplanması ve önceliklendirilmesini kapsamaktadır.

Çukurova Üniversitesinde risk değerlendirme çalışmaları, 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda, Stratejik Plan hedef kartlarında sorumlu olarak belirlenen birimler tarafından kendi görev ve sorumluluk alanlarına ilişkin riskler değerlendirilmiştir. Birimler, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek riskleri belirleyerek söz konusu risklerin etki ve gerçekleşme olasılıklarını puanlamış, risk seviyelerini hesaplamış ve öncelik sırasına göre sınıflandırmıştır.

Birimler tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda Kurumsal Risk Yönetim Rehberi ekinde yer alan formlar kullanılarak risk kayıtları oluşturulmuş, mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliği gözden geçirilmiş ve gerekli görülen alanlarda ilave risk yönetimi faaliyetleri önerilmiştir. Risk değerlendirme sürecinde Kamu İç Kontrol Rehberi ile Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan ilke ve yöntemler esas alınmıştır.

2.4.1 Risklerin Etki ve Olasılık Seviyelerinin Belirlenmesi

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde üniversite üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder. Çok yüksek etkiye sahip bir riskin olasılığı düşük olabilirken, olasılığı çok yüksek olan bir riskin etkisi düşük olabilir.

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

Tablo-2 Etki ve Olasılık Seviyeleri

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok yüksek	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya üniversite tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	Çok düşük	Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olası	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Risklerin değerlendirilmesinde risklerin finansal, operasyonel, itibar, uyum ve stratejik etki kriterleriyle ele alınması mümkündür.

Tablo-3 Etki Kriterleri

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

Risk in gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların Risk Analiz Matrisinde kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir.

Tablo-4 Risk Analiz Matrisi

		ETKİ				
		1	2	3	4	5
OLASILIK	1	1 ÇOK DÜŞÜK	2 ÇOK DÜŞÜK	3 DÜŞÜK	4 DÜŞÜK	5 DÜŞÜK
	2	2 ÇOK DÜŞÜK	4 DÜŞÜK	6 ORTA	8 ORTA	10 ORTA
	3	3 DÜŞÜK	6 ORTA	9 ORTA	12 YÜKSEK	15 YÜKSEK
	4	4 DÜŞÜK	8 ORTA	12 YÜKSEK	16 YÜKSEK	20 ÇOK YÜKSEK
	5	5 DÜŞÜK	10 ORTA	15 YÜKSEK	20 ÇOK YÜKSEK	25 ÇOK YÜKSEK

KOYU KIRMIZI BÖLGE (Çok Yüksek Risk/20 ile 25dahi) Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar işlem başlatılmamalı, devam eden faaliyet varsa durdurulmalıdır. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün değilse faaliyet engellenmelidir.

KIRMIZI BÖLGE (Yüksek Risk/ 12 ile 16 dahil)

Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar işlem başlatılmamalı, devam eden faaliyet varsa durdurulmalıdır. Alınana önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün değilse faaliyet engellenmelidir. Ancak yönetim kararı ile faaliyete devam edilebilir.

SARI BÖLGE (Orta Risk/6 ile 10 dahil)

Belirlenen riskleri düşürmek için faaliyetler başlatılmalıdır.Bu bölgede faaliyete kontrol altında devam edilebilir.

YEŞİL BÖLGE (Düşük Risk/3 ile 5 dahil)

Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir. Mevcut kontroller sürdürülmeli, kontrollerin sürdürülebilirliği denetlenmelidir.

KOYU YEŞİL BÖLGE (Çok Düşük Risk/1ile 2 dahil)

Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir.

Belirlenen riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriter göz önünde bulundurulur ve o kriterin puanı esas alınır.

2.4.2. Doğal Risk Seviyesinin Belirlenmesi

Doğal risk seviyesi, idare tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti

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

Etki ve olasılık puanları en yüksek 5 en düşük 1 olacak şekilde belirlenir. Örneğin; bir riskin olasılığı 2, etkisi 4 ise risk puanı 8 olarak hesaplanır ve doğal risk seviyesi “orta” olarak değerlendirilir.

Doğal Risk Seviyesi	Etki X Olasılık
---------------------	-----------------

Risklerin etki ve olasılıkları değerlendirilerek hesaplanan doğal risk seviyelerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir. Risk seviyeleri belirlenirken risklere yönelik mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, belirlenen risklere yönelik hâlihazırda uygulanan faaliyetlerdir



2.4.3. Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Mevcut risk yönetimi faaliyetleri Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklere yönelik hâlihazırda uygulanan faaliyetlerdir. Üniversitemiz, stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskleri için kontrol faaliyetleri belirlemektedir. Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olarak kabul edilmesi ya da geliştirilmesine ilişkin

karar verilmesinde aşağıda yer alan sorular göz önünde bulundurulur:

*Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, riskin seviyesini kabul edilebilir düzeye indiriyor mu?

*Alınmış olan önlemler, gerçekleşebilecek önemli kayıpları önüyor mu?

*Risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi için idare yeterli kaynağa sahip mi?

*Risk yönetimi faaliyetlerinde kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılıyor mu?

Tablo-5 Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KİSMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	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.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

2.4.4. Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması

Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için idare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden (alınan önlemlerden) sonra arta kalan risk seviyesini

ifade eder.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi	Etki x Olasılık
Artık Risk Seviyesi	Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

Tablo-6 Artık Risk Seviye Sınıflandırması

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	$20 \leq \text{Risk Puanı} \leq 25$	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	$12 \leq \text{Risk Puanı} < 20$	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	$6 \leq \text{Risk Puanı} < 12$	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	$3 \leq \text{Risk Puanı} < 6$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	$\text{Risk Puanı} < 3$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Tablo-7 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Mevcut Risk Yönetim Faaliyeti ve Artık Risk Seviyesi

Hedef Riski	Etki	Olasılık	Doğal Risk Seviyesi	Mevcut Risk Yönetim Faaliyeti	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı	Artık Risk Puanı	Artık Risk Seviyesi
RD 1.1.1 Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	3	2	Orta	*Araştırma merkezleri, uygulama alanları ve üretim birimlerinde üretim kapasitesi artırılarak gelir kaynakları çeşitlendirilmektedir. *Eğitim, danışmanlık, analiz, laboratuvar ve benzeri hizmetlerin etkinliği artırılarak dış paydaşlara sunulan hizmetlerden elde edilen gelirlerin artırılması hedeflenmektedir. *Mevcut fiziki altyapı ve teknik donanımın geliştirilmesiyle hizmet kapasitesi artırılmakta ve gelir potansiyeli güçlendirilmektedir.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 1.1.2 Kurum içi ve kurum dışı kaynaklı projelere başvuru sayısının azalması	3	2	Orta	*Üniversitemizde araştırma ekosistemini güçlendirmek, araştırma faaliyetlerini stratejik bir çerçevede koordine etmek ve sürdürülebilir akademik üretimi desteklemek amacıyla ARGES aktif bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. *ARGES tarafından üniversitemiz birimlerinde Birim Araştırma ve Geliştirme Kurulları (BARGEK) oluşturulmuştur. *ARGES tarafından Akademisyen ve öğrencilere yönelik Proje yazma ve bilgilendirme eğitimi faaliyetleri ve bilgilendirme toplantıları ve Proje Yaygınlaştırma Programı faaliyetleri yürütülmektedir.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 1.1.3 Sanayi ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	3	2	Orta	*Bünyesindeki şirketlerin, inovasyon ve rekabetçilik kültürünü desteklemeyi ve üniversiteler, özel ve kamu Ar-Ge kuruluşları, sanayi, firmalar ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetip ve teşvik etmeye yönelik Çukurova Teknokent kurulmuştur. *Teknokent bünyesinde bulunan Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) Üniversite Sanayi İşbirliği Hizmetleri Avrupa Komisyonu İşletmeler Ağı Doğu Akdeniz Projesi kapsamında hızlandırma programları mevcut olup sanayi iş birliklerini desteklemiştir. *Çukurova bölgesindeki Ar-Ge faaliyetlerini artırılması, üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma için araştırma ve üretim ekosistemini geliştirilmesi ile altyapıların ortak kullanımı, yüksek katma değerli akademik çıktılar elde edilmesi ve katılımcı kurumların birbirlerini ve Ar-Ge/Ür-Ge potansiyelerini tanımaları amacıyla Çukurova Araştırma ve İş Birliği Çalıştayı, ARGES ve Çukurova Teknokent ortaklığı ile düzenlenmiştir.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 1.1.4 Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	3	2	Orta	*Üniversitemizde araştırma ekosistemini güçlendirmek, araştırma faaliyetlerini stratejik bir çerçevede koordine etmek ve sürdürülebilir akademik üretimi desteklemek amacıyla ARGES aktif bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. *Akademik yükseltme ve atama süreçlerinde dış kaynaklı projelerde görev alan akademisyenlere avantaj sağlayan değerlendirme kriterleri uygulanmaktadır.	0,1	0,6	Çok Düşük

				*EUPeace ve ERASMUS ofisleri aracılığıyla sunulan uluslararası fırsatlar hakkında özel bilgilendirme yapılmıştır.			
RD 1.2.1 Patentlerin ticarileştirilme sürecinde Üniversite-Sanayi iş birliğinin sağlanamaması	4	2	Orta	*ARGES ve Teknokentin destekleri ile birlikte Üniversitemizde sürdürülebilirlik ve üniversite-sanayi işbirliği açısından patentler ticarileştirilemeye başlanmıştır. *Çukurova Araştırma ve İş Birliği çalışmaları düzenlenmiştir. * TÜBİTAK ARDEB Bilgi Günleri ile birlikte Fikri ve Sınai Mülkiyet Farkındalık Eğitimi ile araştırmacılara patent, marka ve tescil süreçleri ile buluşların ticarileştirilmesi konularında bilgilendirme faaliyetleri devam etmektedir.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 1.2.2 Potansiyel buluşlar ile ilgili üniversitenin haklarının korunamaması	4	2	Orta	*Çukurova Üniversitesi Fikrî Ve Sınai Mülkiyet Hakları, Teknoloji Transferi Ve Bilginin Ticarileştirilmesi Yönergesi çıkarılmıştır. *ARGES Koordinatörlüğü bünyesinde yer alan Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Birimi tarafından Üniversitemizdeki Fikri Mülkiyet Hakları faaliyetleri yürütülmektedir. *Üniversitemizde Fikri hakların korunmasına yönelik Fikri ve Sınai Mülkiyet Farkındalık eğitimleri düzenlenmektedir.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 1.2.3 Üniversite-Sanayi iş birliğinin yeterli düzeye çıkarılamaması	4	2	Orta	*Çukurova Teknokent bünyesinde girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi, dijital dönüşümün yaygınlaştırılması ve üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren akademisyen ve mezun firmalarına yönelik Ar-Ge geliştirme eğitimleri verilmeye başlanmıştır.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 1.2.4 Akademisyenler tarafından yeterli ilgi gösterilmemesi	3	3	Orta	*Teknoloji Transfer Ofisi ve ARGES koordinasyonunda akademik personelin proje geliştirme, fikri ve sınai mülkiyet hakları, girişimcilik ve üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerine katılımını artırmaya yönelik eğitim, bilgilendirme, tanıtım ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmektedir.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD 1.3.1 Enflasyonist süreç nedeniyle öngörülebilirliğin az olması	3	3	Orta	*Faaliyet ve proje bütçeleri düzenli olarak izlenerek, maliyet değişimleri dikkate alınarak gerekli bütçe güncellemeleri yapılmakta ve kaynakların etkin kullanımına yönelik mali planlama ve kontrol süreçleri uygulanmaktadır.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD 1.3.2 Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	3	2	Orta	*Döner Sermaye kapsamında yürütülen faaliyetler düzenli olarak değerlendirilmekte, gelir artırıcı uygulamalar geliştirilmekte ve hizmet çeşitliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.	0,4	2,4	Çok Düşük
RD 1.3.3 Dış kaynaklı proje başvurularının az olması	2	2	Düşük	*Akademik personelin dış kaynaklı fonlardan daha etkin yararlanmasını sağlamak amacıyla proje çağrıları duyurulmakta, proje hazırlama eğitimleri verilmekte ve başvuru süreçlerine yönelik danışmanlık hizmeti sunulmaktadır.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD 1.3.4 Döviz kurlarındaki aşırı dalgalanma	4	4	Yüksek	*Döviz kuru hareketlerinin düzenli olarak takip edilmesi, döviz cinsinden gerçekleştirilecek ödemelerde kur değişimlerinin mali etkilerinin değerlendirilmesi ve bütçe ile finansal planlamanın güncel kur gelişmeleri dikkate alınarak yürütülmektedir.	0,4	6,4	Orta

RD 1.3.5 Araştırmacıların dış kaynak bulmada yetersiz kalması	3	2	Orta	*Araştırmacıların dış kaynaklı fonlardan yararlanma kapasitesini artırmak amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi ve ARGES aracılığı ile proje çağrılarını duyurulmakta, eğitim, bilgilendirme, proje yazım desteği ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 1.4.1 Üniversite sanayi iş birliği ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	3	2	Orta	*Üniversite-sanayi iş birliklerini geliştirmek amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi aracılığıyla paydaş görüşmeleri, ortak Ar-Ge projeleri, fikri ve sınai mülkiyet faaliyetleri ile girişimcilik ve yenilikçilik çalışmaları yürütülmektedir.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 1.4.2 Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	4	2	Orta	*Üniversitemizde araştırma ekosistemini güçlendirmek, araştırma faaliyetlerini stratejik bir çerçevede koordine etmek ve sürdürülebilir akademik üretimi desteklemek amacıyla ARGES aktif bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. *Akademik yükseltme ve atama süreçlerinde dış kaynaklı projelerde görev alan akademisyenlere avantaj sağlayan değerlendirme kriterleri uygulanmaktadır. *EUPeace ve ERASMUS ofisleri aracılığıyla sunulan uluslararası fırsatlar hakkında özel bilgilendirme yapılmıştır.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 1.4.3 Araştırma maliyetlerinin yüksek olması	3	3	Orta	*Araştırma altyapısının etkin kullanımını sağlamak amacıyla BAP destekleri, ortak laboratuvar kullanım imkânları ve araştırma altyapısının geliştirilmesine yönelik yatırımlar sürdürülmekte, araştırma kaynaklarının verimli kullanımına ilişkin izleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD 1.4.4 Öğretim elemanlarının proje yazma eğitimine ilgisinin düşük olması	3	3	Orta	*ARGES Koordinatörlüğü tarafından Akademisyen ve öğrencilere yönelik Proje yazma eğitimi ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülmektedir. *Birimlerde akademik performans BARGEK'ler aracılığıyla hem araştırmacı hem de birim bazında makale, kitap, proje, ödül ve patent gibi çıktılar üzerinden ölçülmektedir.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD 1.5.1 Araştırmacıların ve öğrencilerin girişimcilik ve inovasyona yeterli ilgi göstermemesi	3	4	Yüksek	*BARGEK'ler, birimlerindeki Ar-Ge/inovasyon faaliyetleri ile ilgili kararlar alıp bu eylemleri daha ileriye taşımak için çalışmalar yapmakta ve yıl sonunda bu çalışmalara yönelik ARGES'e rapor sunmaktadır. *Çukurova Teknokent bünyesinde girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi, dijital dönüşümün yaygınlaştırılması ve üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren akademisyen ve mezun firmalarına yönelik Ar-Ge geliştirme eğitimleri verilmektedir. *Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından Girişimcilik ve Inovasyon dersleri açılarak öğrencilerin bilinçlenmesi artırılmaktadır.	0,4	4,8	Düşük

RD 1.5.2 Girişimcilğe yönelik finansal kaynağın yetersiz olması	3	3	Orta	*Fikri ve sınai mülkiyet hakları konusunda farkındalık ve bilgilendirme seminerlerinin yapılmaktadır. *Şirket kurma/ortak olmayı teşvik eden yaklaşımlar geliştirilmeye ve uygulanmaya çalışılmaktadır. *Girişimcilik konusunda dış paydaşlar ile iş birliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. *Üniversitemizde dış kaynaklı proje başvurularını özendirecek mekanizmaların geliştirilmiştir. *Ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik konularında ödev, proje ve yarışmalarla ilgili eğitim verilmektedir.	0,4	3,6	Düşük
RD 1.5.3 Bilim, teşvik ve sanat ödülleri akademiye tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi	2	3	Orta	*Yüksek performans gösteren araştırmacıların proje ek bütçesi ve belgelendirme vd. motive edici yöntemler ile ödüllendirilmektedir. *Akademiye bilimin, teşvik ve sanat ödülleri başvurularını için gerekli mekanizmalar geliştirilmektedir.	0,4	2,4	Düşük
RD 2.1.1 Lisans ve Ön Lisans Proramları kontenjanlarının yüksek olması	4	4	Yüksek	*Kontenjanların düşürülmesin yönelik çalışmalar yürütülmesini sağlamak üzere çalışmalar yapılmaktadır.	0,4	6,4	Orta
RD 2.1.2 Öğrencilerin Çift Ana Dal ve Yan Dal Programlarına ilgisinin az olması	2	4	Orta	*Çift Ana Dal/Yan Dal/yüksek lisans/doktora programlarının çeşitlendirilmesini sağlamak üzere çalışmalar yapılmaktadır. *Çift Anadal/Yandal/Kariyer Geliştirme Programı Modülü geliştirilmiştir.	0,4	3,2	Düşük
RD 2.1.3 Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi	4	4	Yüksek	*Kariyer Planlama, Araştırma ve Uygulama Merkezi Üniversite Tanıtım Günlerine, Kariyer Günleri ve Fuarına, Üniversite Tercih Fuarına ve YZ 25 Yetenek Zirvesi gibi çeşitli alanlarda öğrencilerle buluşup üniversitenin tanıtımına katkı sağlamaktadır. *Yeni burs imkanları için sanayi ile iş birlikleri arttırılacaktır *YKS tercih sürecinde, aday öğrencilerimiz ve aileleri ile Çukurova Üniversitesi Kariyer Merkezinde bir araya gelerek kariyer ve tercih danışmanlığı hizmeti sunmaktadır.	0,8	12,8	Yüksek
RD 2.2.1 Eğitim programlarında yabancı dil öğretiminin yetersiz olması	3	4	Yüksek	*Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı arttırılacak ve paydaş görüşleri doğrultusunda güncellemeler yapılmaktadır.	0,4	4,8	Düşük
RD 2.2.2 Akreditasyon süreçlerinin maliyetli oluşu ve uzun zaman alması	3	4	Yüksek	*Program akreditasyonları için birimleri teşvik edilecek ve başvuru yapacak birimlere gerekli teknik destek sağlanmak adına Kalite Koordinatörlüğü aktif olarak saha da yer almaktadır.	0,4	4,8	Düşük
RD 2.2.3 Paydaş görüşlerinin dikkate alınmaması	3	2	Orta	*Program ve ders bilgi paketleri hazırlanırken iç paydaş ve dış paydaş görüşleri ve ulusal uluslararası eğilimler dikkate alınarak programların güncellenmesi konusunda sürdürülebilirliğin sağlanması için yıllık olarak Kalite Koordinatörlüğü tarafından anket çalışmaları yapılmakta ve raporlanmaktadır.	0,4	2,4	Çok Düşük

RD 2.3.1 Burs finansmanının sağlanamaması	4	3	Yüksek	*Farklı kurum ve kuruluşlarda öğrencilerimize burs imkanı sağlamakta olup, artırılması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.	0,8	9,6	Orta
RD 2.3.2 Üniversite tanıtım günlerinin yeterince duyurulamaması	3	3	Orta	*Kariyer Planlama ve Uygulama Merkezi farklı firma, kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaparak üniversite tanıtım günleri düzenlemektedir. *Üniversite tanıtım günlerinin yazılı, görsel ve sosyal medya araçlarıyla duyurulması yönünde çalışmalar yapılmaktadır	0,4	3,6	Düşük
RD 2.4.1 Akademik faaliyetlerin yürütülmesi için mali kaynakların kısıtlı olması	2	3	Orta	*Araştırma Üniversitelerin Destekleme Programı kapsamında ve BAP bütçesinden ADEP projelerine mali kaynak aktarımı yapılmaktadır.	0,4	2,4	Çok Düşük
RD 2.4.2 Akademik altyapı göz önünde bulundurulmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	2	3	Orta		0,8	4,8	Düşük
RD 2.4.3 Öğretim elemanları yabancı dil eğitiminin yeterli düzeyde olmaması	2	3	Orta	*YADİM tarafından öğretim elemanlarının talepleri üzerine yabancı dil eğitimi verilmektedir.	0,1	0,6	Çok Düşük
RD 2.5.1 Planlanan mali kaynağın sağlanamaması	2	2	Düşük	*Mali ve personel kaynağı sağlayabilecek kurum ve kuruluşlarla iş birliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD 2.5.2 Fiziksel ve akademik alt yapı dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	2	2	Düşük	*Kurum içi akademik destek sağlanması ve dayanışma	0,1	0,4	Çok Düşük
RD 2.5.3 Öğrenci geri dönüşleri dikkate alınmadan faaliyet yürütülmesi	2	2	Düşük	*Üniversitemizde bulunan çeşitli komisyonlarda öğrencilerimiz yer almaktadır. *Kalite Koordinatörlüğü tarafından yıllık olarak yapılan öğrenci memnuniyet anket sonuçları raporlanarak, PUKÖ döngüsü gözetilerek iyileştirilmesi gereken konular ile ilgili birimlerle iletişime geçilmektedir. *Rutin aralıklarla Rektör-Öğrenci buluşmaları düzenlenmektedir.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD 2.5.4 Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	3	3	Orta	*Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlara yönelik hazırlık yapılması ve bilinçlendirme eğitimi verilmektedir.	0,4	3,6	Düşük
RD 3.1.1 Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	5	2	Orta	*Her türlü duruma hızlı ayak uydurabilen esnek bir yapı oluşturulmaktadır.	0,4	4	Düşük
RD 3.1.2 Hasta sayısında olağanüstü artış olması	3	3	Orta	*Üniversite hastanesinin Fiziksel olanakların nitelik ve nicelik yönünden artırılmaktadır. *Hasta sayılarındaki artış göz önüne alınarak yeni ve modern bir binaya duyulan ihtiyaç sonrası dış paydaş desteği ile Balcalı Hastanesi Bünyesinde Fatma Sütçü Kardiyoloji Merkezi yapılmaktadır.	0,4	3,6	Düşük

				*İnsan kaynakları yönetimi konusunda hastanemizde işgücü analiz çalışmaları başlamıştır.			
RD 3.1.3 Mali kaynakların yetersiz kalması	4	3	Yüksek	*Döner sermaye gelirlerinin optimize edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. *Satın alma süreçlerinde maliyet analizi yapılmaktadır.	0,4	4,8	Düşük
RD 3.1.4 Nitelikli akademisyenlerin özel sektöre yönelmesi	4	2	Orta	*Nitelikli akademisyenlerin ve diğer sağlık çalışanlarının elde tutulması için gerekli çalışmalar yürütülmektedir.	0,8	6,4	Orta
RD 3.1.5 Hasta ve hasta yakını geri dönüşlerinin sağlık hizmeti faaliyetlerine yansıtılmaması	4	2	Orta	*Ayakta, yatan ve acil hastalara uygulanan hastalara anket uygulanmakta ve geri bildirimleri raporlanmaktadır.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 3.2.1 Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	3	3	Orta	*Her türlü duruma hızlı ayak uydurabilen esnek bir yapı oluşturulmaktadır.	0,4	3,6	Düşük
RD 3.2.2 SEM faaliyetlerinin yeterince duyurulmaması	3	3	Orta	*Düzenlenecek olan eğitim faaliyetlerinin tanıtımlarının sosyal medya üzerinden, üniversite belirli yerlere afiş asarak ve web ortamında etkili şekilde yapılmaya başlanmıştır.	0,4	3,6	Düşük
RD 3.2.3 Düzenlenen faaliyetlere talebin düşük olması	3	3	Orta	*Üniversitemiz SEM tarafından sunulan programların çeşitliliği ve niteliği arttırılmakta ve sertifikalandırılması sağlanmaktadır.	0,4	3,6	Düşük
RD 3.2.4 Mali imkanların yetersiz olması	3	3	Orta		0,4	3,6	Düşük
RD 3.3.1 Doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların olması	4	4	Yüksek	*Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlara yönelik hazırlık yapılacak ve bilinçlendirme eğitimleri verilmektedir. *Toplumsal katkı konusunda birimlerin tümünün katılımının sağlandığı bütüncül bir organizasyon yapısının yaygınlaştırılması *Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımı sağlanacaktır. *Toplumsal katkı faaliyetleri için mali kaynakların öngörülmesi, önceliklerin ve bütçe hedeflerinin oluşturulması, buna yönelik izleme ve iyileştirmelerin yapılması	0,4	6,4	Orta
RD 3.3.2 Faaliyetlerin yeterince duyurulmaması	4	2	Orta	*Üniversitemizde toplumsal katkı süreçlerini daha sağlıklı yönetmek üzere Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmuştur.	0,4	3,2	Düşük
RD 3.3.3 Faaliyetlere yönelik talebin düşük olması	4	2	Orta	*Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından faaliyetler üniversitenin toplumsal katkı politikası doğrultusunda planlanma yapılmakta, gerçekleştirilen faaliyetler Koordinasyon Kurulu toplantılarında düzenli olarak değerlendirilmekte ve faaliyetlerin ilerleme durumları izlenmektedir. *Koordinatörlük tarafından birimlere yönelik toplumsal katkı süreçleri hakkında bilgilendirme ve farkındalık toplantıları yapılmaktadır.	0,1	0,8	Çok Düşük

RD 3.3.4 Mali kaynakların yetersiz kalması	3	3	Orta		0,4	3,6	Düşük
RD 3.4.1 Akademik personelin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yeterince yayın yapmaması	3	3	Orta	*Üniversitemiz iç kaynaklarının birimler, proje türleri ve alanları bazında dağılımı izlenmekte olup, projeler ayrıca öncelikli alanlar ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle ilişkilendirilebilmektedir. * Birimlerimizin toplumsal katkı faaliyetleri, çalışma alanları göz önünde bulundurularak sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda izlenmektedir. *Araştırma faaliyetlerimizin toplumsal katkısı Akademik Veri Yönetim Sistemi (https://avesis.cu.edu.tr/surdurulebilirlik) aracılığıyla değerlendirilmektedir.	0,4	3,6	Düşük
RD 3.4.2 Toplumsal cinsiyet eşitliği strateji eylem planının yeterince sahıplenilmemesi	4	2	Orta	*Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezine (KADAUM) bağlı olarak Cinsel Taciz ve Cinsel Saldırıya Karşı Destek Birimi (CTS) kurulmuştur. *Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konu başlıklı toplantılar ve bilgilendirmeler yapılmaktadır.	0,1	0,8	Çok Düşük
RD 4.1.1 Üniversite tanıtımının yeterli ve etkili yapılamaması nedeniyle kurumun küresel görünürlüğünün azalması, hedef pazarlardaki potansiyel adayların üniversitemizi tercih etmemesi ve buna bağlı olarak merkezi TR-YÖS veya uluslararası muadil sınav (SAT, ACT vb.) puanına sahip nitelikli öğrencilerin başvuru oranlarının düşmesi	5	3	Yüksek	*Web sitesi üzerinden (iso.cu.edu.tr) başvuru kılavuzlarının ve kontenjanların duyurulması, dijital broşürlerin hazırlanmaktadır.	0,4	6	Orta
RD 4.1.2 Doğal afet, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar veya bölgesel krizler nedeniyle üniversitemizin uluslararası aday başvuru havuzunun daralması ve kontenjanların boş kalması	5	2	Orta	*ÖSYM'nin TR-YÖS sınav takviminin, kontenjan süreçlerinin ve duyurularının kurumsal düzeyde yakından takip edilmektedir.	1	10	Orta
RD 4.1.3 Mali kaynağın yetersiz olması	3	4	Yüksek	*Uluslararası öğrenci başvuru ücretleri ve mali kaynakların mevzuata uygun şekilde sıkı takibi ile mali kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanmaktadır.	0,1	1,2	Düşük
RD.4.2.1 Yabancı uyruklu öğretim elamanı	4	4	Yüksek	*Mevcut ingilizce programların kontenjanlarının takibi ve ilgili akademik birimlerle koordinasyon sağlanmaktadır.	1	16	Yüksek

çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması							
RD.4.2.2 Mali kaynak yetersizliği nedeniyle programların akreditasyon maliyetlerinin karşılanamaması, çok dilli akademik veritabanı/kütüphane kaynaklarının genişletilememesi ve eğitim altyapı yatırımlarının yapılamaması sonucunda eğitim programlarının küresel kalite ve çeşitlilik standartlarının yükseltilememesi	4	3	Orta	*Eğitim programlarının mevcut bütçe imkanları dahilinde AKTS (ECTS) ve Bologna uyum süreçlerinin yürütülmeye ve kütüphane veri tabanlarının merkezi bütçeyle optimizasyonu sağlanmaya çalışılmaktadır.	0,1	1,2	Düşük
RD.4.2.3 Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan (uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması	4	4	Yüksek	*Mevcut %100 veya %30 İngilizce eğitim veren bölümlerin (Mühendislik, İİBF vb.) uluslararası öğrenci kontenjanları artırılmaya çalışılmaktadır.	1	16	Yüksek
RD.4.3.1 Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	5	3	Yüksek	*Her türlü duruma hızlı ayak uydurabilen esnek bir yapı oluşturulmaktadır.	0,4	6	Orta
RD.4.3.2 Değişim programlarından yararlanacak kişilerin vize alamaması	3	3	Orta	*Görsel/Basılı/Online yaygınlaştırma faaliyetleri - öğrenciler ve araştırmacılar için yurt dışı burs olanakları, yaz/kış okulu imkânları, çevrimiçi programlara yönelik imkânlar Dış İlişkiler Birimi Web sayfası duyuru panosunda ve Çevrimiçi Fırsatlar başlıklı sekmede yayımlanmaktadır. *Dış İlişkiler Birimi tarafından vize işlemlerine yönelik rehberlik hizmeti verilmektedir.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD.4.3.3 Mali kaynak yetersizliği	3	3	Orta		1	9	Orta
RD.5.1.1 Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	3	3	Orta	*Mevcut Fiziki Kapatise mevcut imkânlarla düzenlenerek, ortak kullanım konusunda karar alınmaktadır.	0,8	3,6	Orta
RD.5.1.2 Mali kaynağın yetersiz olması	3	3	Orta	*Dış paydaşlarla iletişim kurularak hibe desteği sağlanmaktadır.	0,8	3,6	Orta

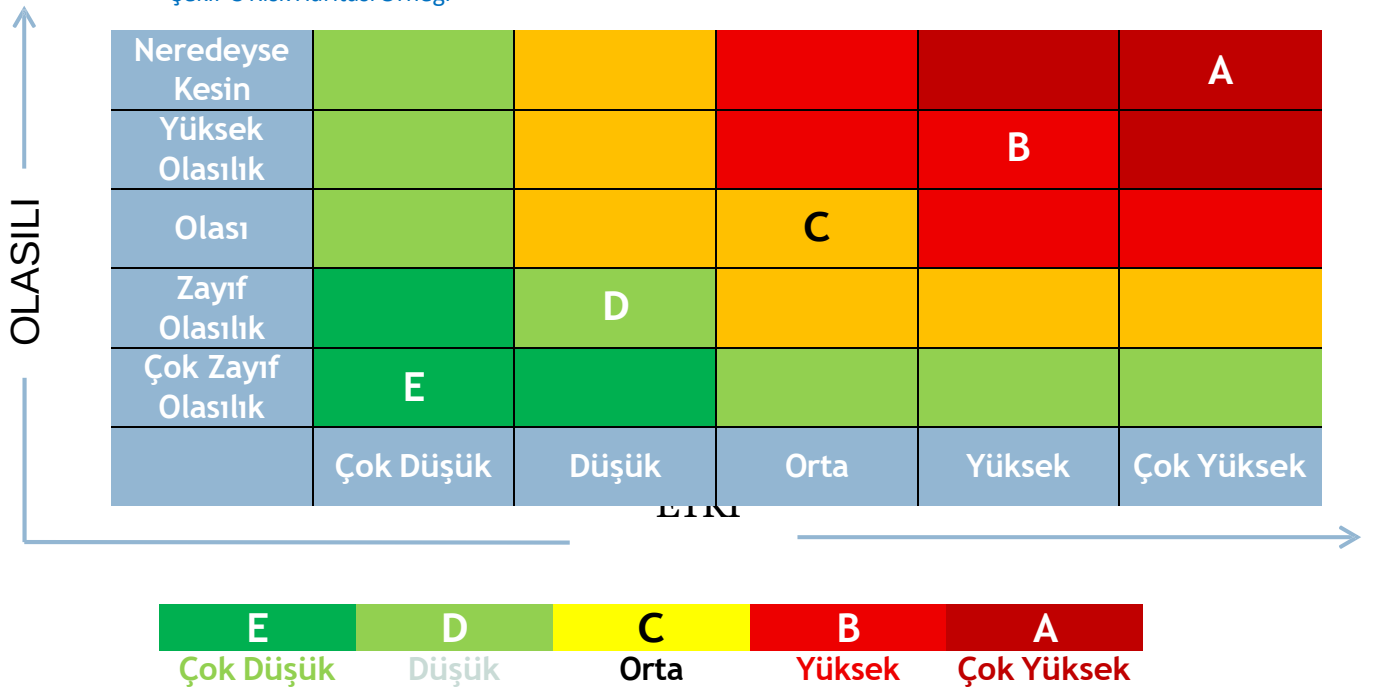
RD.5.1.3 Piyasa fiyatları ile Devlet birim fiyat maliyetlerinin farklı olması	3	3	Orta	*Devlet Fiyatları Öncelikli Alınmaya dikkat ediliyor.	0,8	3,6	Orta
RD.5.2.1 Personelin eğitim programlarına isteksiz katılması	2	2	Düşük	*Eğitim Şube Müdürlüğü ve Eğitim Koordinatörlüğü tarafından personel görüşleri doğrultusunda eğitim programları oluşturulmaktadır. Hizmet içi eğitimlere personelin gönüllü katılımını teşvik etmek amacıyla, eğitimlerde sunulan ikram çeşitliliğinin artırılması; hizmet içi eğitimlerde ilgili Rektör Yardımcısının hazır bulunmasının sağlanması ve Ödül Yönergesi'nde hizmet içi eğitimlere katılımı teşvik edici düzenlemelere yer verilmesinin önerilmesine karar verilmiştir.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD.5.2.2 Görev tanımlarının uygun belirlenmemesi	2	2	Düşük	*Görev tanımlarının daha sağlıklı için Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından İç Kontrol Sistemi geliştirilmiş olup, görev tanımlarının sistem üzerinden daha sağlıklı yapılması sağlanmıştır.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD.5.2.3 Görev tanımlarına aykırı görevlendirme yapılması	2	3	Orta		0,1	0,6	Çok Düşük
RD.5.2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına riayet edilmemesi	4	4	Yüksek	*İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla ÇİSAM tarafından seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, Üniversitede göreve ilk defa başlayan personele 8 saatlik Oryantasyon Eğitimi verilmekte; laboratuvar ve uygulama faaliyetlerinin yürütüldüğü birimlerde iş sağlığı ve güvenliği kapsamında gerekli koruyucu tedbirler, kişisel koruyucu donanım kullanımı, tehlikeli atıkların yönetimi, acil durum uygulamaları ve periyodik kontroller yürütülmektedir.	0,4	6,4	Orta
RD.5.3.1 Döviz kurundaki dalgalanmalar	3	3	Orta	*Döviz kuru değişimleri takip edilerek satın alma ve abonelik işlemlerinin mevcut bütçe imkânları doğrultusunda planlanması ve önceliklendirilmesi yapılmaktadır	0,1	0,9	Çok Düşük
RD.5.3.2 Teknolojik gelişimin gerisinde kalma	3	3	Orta	*Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, mevcut bilgi teknolojileri altyapısının ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi yapılmaktadır.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD.5.3.3 Mali kaynağın yetersiz olması	3	3	Orta	*Mevcut mali kaynakların öncelikli ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması, bütçe gerçekleştirmelerinin düzenli olarak takip edilmekte ve alternatif finansman kaynaklarından yararlanılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD.5.3.4 Elektronik yayında dışa bağımlılık	3	3	Orta	*Elektronik yayın ve veri tabanı aboneliklerinin kullanım istatistikleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda değerlendirilmekte, aboneliklerin düzenli olarak gözden geçirilmesi sağlanmaktadır.	0,1	0,9	Çok Düşük
RD.5.4.1 Kalite Güvencesi Sisteminin birimler tarafından sahiplenilmemesi	2	2	Düşük	*Kalite kültürünün yaygınlaşması için birim ziyaretleri yapılmıştır. Kalite Komisyonu Toplantıları belirlenen takvime göre yürütülmüştür. *Kalite süreçlerinde kanıt hazırlama çalıştayında KYBS otomasyon sistemine veri girişi ile PUKÖ çevrimlerinin gerçekleştirilmesi için örnek uygulamalar anlatılmıştır.	0,1	0,4	Çok Düşük
RD.5.4.2 Mevzuat değişiklikleri	3	2	Orta	*Güncel Mevzuat değişiklikleri ile ilgili hizmet içi eğitimler düzenlenmiştir.	0,1	0,6	Çok Düşük

2.5. Risk Haritası

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

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

Şekil-3 Risk Haritası Örneği



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

düşük ve çok düşük alanda yoğunlaşan idareler riskten kaçınma eğilimindedir.

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

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerine yönelik doğal risk puanı ve artık risk puanına göre risk haritaları altta sunulmuştur. Risk Strateji Belgesi'nin güncellenme aşamasında doğal risk seviyeleri ve artık risk seviyeleri her yıl yeniden gözden geçirilecektir.

Tablo-8 Risk Haritası (Doğal Risk Seviyesi)

Doğal Risk Seviyesi						
Neredeyse Kesin	5					
Yüksek Olasılık	4		RD 2.1.2;	RD 1.5.1; RD 2.2.1 RD 2.2.2; RD 4.1.3	RD 2.1.1; RD 2.1.3 RD 3.3.1; RD 4.2.1 RD 4.2.3; RD 1.3.4 RD 5.2.4	
Olası	3		RD 1.5.3; RD 2.4.1 RD 2.4.2; RD 2.4.3 RD 5.2.3	RD 1.2.4; RD 1.3.1; RD 1.4.3; RD 1.4.4 RD 1.5.2; RD 2.3.2 RD 2.5.4; RD 3.1.2 RD 3.2.1; RD 3.2.2 RD 3.2.3; RD 3.2.4 RD 3.3.4; RD 3.4.1 RD 4.3.2; RD 4.3.3 RD 5.3.1 RD 5.3.2; RD 5.3.3 RD 5.3.4; RD 5.3.5	RD 2.3.1; RD 3.1.3 RD 4.2.2	RD 4.1.1; RD 4.3.1
Zayıf Olasılık	2		RD 1.3.3; RD 2.5.1; RD 2.5.2 RD 2.5.3; RD 5.2.1 RD 5.2.2; RD 5.4.1	R1.1.1; RD1.1.2; RD1.1.3; RD1.1.4; RD 1.3.2; RD 1.3.5; RD 1.4.1; RD 2.2.3 RD 5.4.2	RD 1.2.1; RD 1.2.2; RD 1.2.3 RD 1.4.2; RD 3.1.4 RD 3.1.5; RD 3.3.2 RD 3.3.3; RD 3.4.2	RD 3.1.1; RD 4.1.2
Çok Zayıf Olasılık	1					
	0					
		1	2	3	4	5
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
		Etki				
		E	D	C	B	A
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo-9 Risk Haritası (Artık Risk Puanı)

Neredeyse Kesin	5					
Yüksek Olasılık	4	RD 1.2.1; RD 1.2.2 RD 1.2.3; RD 1.4.2 RD 3.3.3 RD 3.4.2; RD 4.2.2			RD 2.1.3; RD 4.2.1 RD 4.2.3	
Olası	3	RD 1.1.1; RD 1.1.2 RD 1.1.3; RD 1.1.4 RD 1.2.4; RD 1.3.1 RD 1.3.3; RD 1.4.3 ; RD 1.3.5 RD 1.4.1; RD 1.4.4 RD 4.3.2; RD 5.3.1 RD 5.3.2 RD 5.3.4; RD 5.3.5 RD 5.4.2				
Zayıf Olasılık	2	RD 2.4.3; RD 2.5.1 RD 2.5.2; RD 2.5.3 RD 3.1.5	RD 2.4.2	RD 4.3.3; RD 3.1.4;	RD 2.1.1; RD 2.3.1 RD 3.1.3; RD 3.3.1 RD 5.2.4	RD 4.1.1; RD 4.1.2; RD 4.3.1
Çok Zayıf Olasılık	1		RD 1.3.2; RD 1.5.3 RD 2.1.2; RD 2.2.3 RD 2.4.1; RD 5.2.1 RD 5.2.2; RD 5.2.3 RD 5.4.1	RD 1.5.1; RD 1.5.2 RD 2.2.1; RD 2.2.2 RD 2.3.2; RD 2.5.4 RD 3.1.1; RD 3.1.2 RD 3.1.3; RD 3.2.1 RD 3.2.2; RD 3.2.3 RD 3.2.4; RD 3.3.4 RD 3.4.1; RD 4.1.3	RD 3.3.2;	
	0	1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
Etki						
E D C B A						
Çok Düşük Düşük Orta Yüksek Çok Yüksek						

2.6. Risklerin Önceliklendirilmesi

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef riskleri; doğal risk puanlarının hesaplanarak seviyelerinin belirlenmesinin ardından doğal risk puanlarının mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayıları ile çarpılarak elde edilen artık risk puanlarının hesaplanması ve seviyelerinin belirlenmesi ile yüksek risklerden başlamak üzere çok düşük risklere doğru altta belirtildiği şekilde önceliklendirilmiştir.

Tablo-10 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Belirlenen Risklerin Önceliklendirilmesi

Risk No	Belirlenen Riskler	Artık Risk Seviyesi
RD 2.1.3	Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi	Yüksek
RD.4.2.1	Yabancı uyruklu öğretim elamanı çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması	Yüksek
RD.4.2.3	Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan (uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması	Yüksek
RD 1.3.4	Döviz kurlarındaki aşırı dalgalanma	Orta
RD 2.1.1	Lisans ve Ön Lisans Proramları kontenjanlarının yüksek olması	Orta
RD 2.3.1	Burs finansmanının sağlanamaması	Orta
RD 3.1.4	Nitelikli akademisyenlerin özel sektöre yönelmesi	Orta
RD 3.3.1	Doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların olması	Orta
RD 4.1.1	Üniversite tanıtımının yeterli ve etkili yapılamaması nedeniyle kurumun küresel görünürlüğünün azalması, hedef pazarlardaki potansiyel adayların üniversitemizi tercih etmemesi ve buna bağlı olarak merkezi TR-YÖS veya uluslararası muadil sınav (SAT, ACT vb.) puanına sahip nitelikli öğrencilerin başvuru oranlarının düşmesi	Orta
RD 4.1.2	Doğal afet, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar veya bölgesel krizler nedeniyle üniversitemizin uluslararası aday başvuru havuzunun daralması ve kontenjanların boş kalması	Orta
RD.4.3.1	Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Orta
RD.4.3.3	Mali kaynak yetersizliği	Orta
RD.5.1.1	Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Orta
RD.5.1.2	Mali kaynağın yetersiz olması	Orta
RD.5.1.3	Piyasa fiyatları ile Devlet birim fiyat maliyetlerinin farklı olması	Orta
RD.5.2.4	İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına riayet edilmemesi	Orta
RD 1.5.1	Araştırmacıların ve öğrencilerin girişimcilik ve inovasyona yeterli ilgi göstermemesi	Düşük
RD 1.5.2	Girişimcilğe yönelik finansal kaynağın yetersiz olması	Düşük
RD 1.5.3	Bilim, teşvik ve sanat ödülleriine akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi	Düşük
RD 2.1.2	Öğrencilerin Çift Ana Dal ve Yan Dal Programlarına ilgisinin az olması	Düşük
RD 2.2.1	Eğitim programlarında yabancı dil öğretiminin yetersiz olması	Düşük
RD 2.2.2	Akreditasyon süreçlerinin maliyetli oluşu ve uzun zaman alması	Düşük
RD 2.3.2	Üniversite tanıtım günlerinin yeterince duyurulamaması	Düşük
RD 2.4.2	Akademik altyapı göz önünde bulundurulmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	Düşük
RD 2.5.4	Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Düşük
RD 3.1.1	Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	Düşük
RD 3.1.2	Hasta sayısında olağanüstü artış olması	Düşük
RD 3.1.3	Mali kaynakların yetersiz kalması	Düşük
RD 3.2.1	Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	Düşük
RD 3.2.2	SEM faaliyetlerinin yeterince duyurulmaması	Düşük
RD 3.2.3	Düzenlenen faaliyetlere talebin düşük olması	Düşük
RD 3.2.4	Mali imkanların yetersiz olması	Düşük
RD 3.3.2	Faaliyetlerin yeterince duyurulamaması	Düşük
RD 3.3.4	Mali kaynakların yetersiz kalması	Düşük
RD 3.4.1	Akademik personelin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yeterince yayın yapmaması	Düşük
RD 4.1.3	Mali kaynağın yetersiz olması	Düşük
RD.4.2.2	Mali kaynak yetersizliği nedeniyle programların akreditasyon maliyetlerinin karşılanamaması, çok dilli akademik veritabanı/kütüphane kaynaklarının genişletilememesi ve eğitim altyapı yatırımlarının yapılamaması sonucunda eğitim programlarının küresel kalite ve çeşitlilik standartlarının yükseltilememesi	Düşük
RD 1.1.1	Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Çok Düşük
RD 1.1.2	Kurum içi ve kurum dışı kaynaklı projelere başvuru sayısının azalması	Çok Düşük
RD 1.1.3	Sanayi ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Çok Düşük
RD 1.1.4	Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Çok Düşük
RD 1.2.1	Patentlerin ticarileştirilme sürecinde Üniversite-Sanayi iş birliğinin sağlanamaması	Çok Düşük

RD 1.2.2	Potansiyel buluşlar ile ilgili üniversitenin haklarının korunamaması	Çok Düşük
RD 1.2.3	Üniversite-Sanayi iş birliğinin yeterli düzeye çıkarılamaması	Çok Düşük
RD 1.2.4	Akademisyenler tarafından yeterli ilgi gösterilmemesi	Çok Düşük
RD 1.3.1	Enflasyonist süreç nedeniyle öngörülebilirliğin az olması	Çok Düşük
RD 1.3.2	Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Çok Düşük
RD 1.3.3	Dış kaynaklı proje başvurularının az olması	Çok Düşük
RD 1.3.5	Araştırmacıların dış kaynak bulmada yetersiz kalması	Çok Düşük
RD 1.4.1	Üniversite sanayi iş birliği ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Çok Düşük
RD 1.4.2	Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Çok Düşük
RD 1.4.3	Araştırma maliyetlerinin yüksek olması	Çok Düşük
RD 1.4.4	Öğretim elemanlarının proje yazma eğitimine ilgisinin düşük olması	Çok Düşük
RD 2.2.3	Paydaş görüşlerinin dikkate alınmaması	Çok Düşük
RD 2.4.1	Akademik faaliyetlerin yürütülmesi için mali kaynakların kısıtlı olması	Çok Düşük
RD 2.4.3	Öğretim elemanları yabancı dil eğitiminin yeterli düzeyde olmaması	Çok Düşük
RD 2.5.1	Planlanan mali kaynağın sağlanamaması	Çok Düşük
RD 2.5.2	Fiziksel ve akademik alt yapı dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	Çok Düşük
RD 2.5.3	Öğrenci geri dönüşleri dikkate alınmadan faaliyet yürütülmesi	Çok Düşük
RD 3.1.5	Hasta ve hasta yakını geri dönüşlerinin sağlık hizmeti faaliyetlerine yansıtılmaması	Çok Düşük
RD 3.3.3	Faaliyetlere yönelik talebin düşük olması	Çok Düşük
RD 3.4.2	Toplumsal cinsiyet eşitliği strateji eylem planının yeterince sahiplenilmemesi	Çok Düşük
RD.4.3.2	Değişim programlarından yararlanacak kişilerin vize alamaması	Çok Düşük
RD.5.2.1	Personelin eğitim programlarına isteksiz katılması	Çok Düşük
RD.5.2.2	Görev tanımlarının uygun belirlenmemesi	Çok Düşük
RD.5.2.3	Görev tanımlarına aykırı görevlendirme yapılması	Çok Düşük
RD.5.3.1	Döviz kurundaki dalgalanmalar	Çok Düşük
RD.5.3.2	Teknolojik gelişimin gerisinde kalma	Çok Düşük
RD.5.3.3	Mali kaynağın yetersiz olması	Çok Düşük
RD.5.3.4	Elektronik yayında dışa bağımlılık	Çok Düşük
RD.5.4.1	Kalite Güvencesi Sisteminin birimler tarafından sahiplenilmemesi	Çok Düşük
RD.5.4.2	Mevzuat değişiklikleri	Çok Düşük

2.7. Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)

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

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

Öncü risk göstergelerine yönelik olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik

yürütülen faaliyetlerle uyumludur.

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

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan’ında yer alan hedef risklerinden artık risk seviyesi yüksek riskler için öncü risk göstergeleri tanımlanmıştır. Risk Strateji Belgesinin güncellenmesi aşamasında raporlama periyodunda belirlenen süre kısıtı içerisinde kalınarak öncü risk gösterge hedefine ulaşılabilmesi için tanımlanan faaliyetler izlenecektir.

Tablo-11 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Öncü Risk Göstergeleri

Öncü Risk Göstergeleri	
Hedef	H2.1 Öğrencilerin Niteliğini Artırmak
Artık Risk Seviyesi	Yüksek
Risk No.	Risk-2.1.3
Riskler	Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi
Alt Program Hedefi	Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirilmesi Alanında Yetkin, Araştırmacı, Bilgi Üreten ve Aktaran Akademisyenler Yetiştirilmesi
Öncü Risk Göstergesi	Üniversiteyi tercih eden yüksek başarı dilimindeki öğrenci oranının azalması, yerleşen öğrencilerin taban başarı sıralamasında düşüş yaşanması.
ÖRG Hedefi	Tercih tanıtım faaliyetlerinin artırılması, başarılı öğrencilere yönelik burs ve teşvik imkânlarının geliştirilmesi, bölüm tanıtımlarının güçlendirilmesi, paydaşlarla iş birliğinin artırılması ve tercih sonuçlarının analiz edilerek gerekli iyileştirici tedbirlerin alınması.
ÖRG Raporlama Periyodu	1 Yıl
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	*Üniversitenin tanıtım ve tercih faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesi. * Başarılı öğrencilere yönelik burs, ödül ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi. * Programların eğitim kalitesinin artırılması ve akreditasyon çalışmalarının sürdürülmesi. * Mezun başarılarının ve üniversitenin akademik görünürlüğünün artırılması. * Tercih ve yerleştirme sonuçlarının düzenli izlenerek gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması.
Hedef	H4.2 Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak
Artık Risk Seviyesi	Yüksek
Risk No.	Risk-4.2.1
Riskler	Yabancı uyruklu öğretim elamanı çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması
Alt Program Hedefi	Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirilmesi
Öncü Risk Göstergesi	Yabancı dilde eğitim veren aktif program sayısı ve birim başına düşen yabancı uyruklu akademisyen oranı.
ÖRG Hedefi	Üniversitemiz bünyesinde ihtiyaç duyulan yabancı uyruklu akademik personel kontenjan taleplerinin YÖK kotalarına %100 uyumlu olarak zamanında yapılması ve mevcut yabancı öğretim elemanı istihdam oranının korunarak/artırılarak sıfır kadro kaybı ile yürütülmesi
ÖRG Raporlama Periyodu	1 Yıl
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	Yasal kısıtlar, kota yetersizliği veya bürokratik gecikmeler nedeniyle yabancı akademisyen istihdamında azalma veya aksama (sapma) tespit edildiği anda; Rektörlük kanalıyla YÖK'e sunulmak üzere kurumsal gerekçe ve ek kontenjan talep raporunun hazırlanması.
Hedef	H4.2 Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak
Artık Risk Seviyesi	Yüksek
Risk No.	Risk-4.2.3
Riskler	Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan (uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması
Alt Program Hedefi	Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirilmesi
Öncü Risk Göstergesi	Üniversite genelinde yabancı dilde (%100 veya %30 İngilizce) eğitim veren aktif program sayısı ve bu programlara başvuran uluslararası öğrenci oranlarındaki değişim trendi.
ÖRG Hedefi	Yabancı dildeki program sayısının ve bu programlardaki doluluk oranının artırılması.

ÖRG Raporlama Periyodu	1 Yıl
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	Üniversite genelinde yabancı dilde (%100 veya %30 İngilizce) eğitim veren aktif program sayısının artırılmasının teşvik edilmesi ve tanıtım bütçesinin artırılması.

2.8. Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risk evreninin ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin değerlendirilip önceliklendirilmesinden sonraki adım riske yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerine yönelik alınacak kararlar belirlenirken, risk iştahı başta olmak üzere fayda/maliyet gibi diğer faktörleri de göz önünde bulundurularak risklere yönelik kararlar alınmıştır.

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılmaktadır.

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

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

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

Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabileceği değerlendirilen tehdit, idarenin risk iştah

seviyesine göre kabul edilebilir bir seviyede ise idare açısından ilave maliyetler anlamına gelen risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması yerine, riskin kabul edilmesi tercih edilebilir. Örneğin; idarenin kritik çalışanlara yönelik yedek personel uygulamasının bulunmaması durumunda, ilgili çalışanlar işten ayrıldığında operasyonel aksaklıklar yaşanabilir ve bu durum kurumsal hafızanın kaybolmasına ya da zayıflamasına neden olabilir. Söz konusu riske yönelik olarak idarenin seçimi yedek personel uygulamasını başlatmak olabilir. Ancak mevcut riskin kabul edilebilir bir seviyede değerlendirilmesi ve yedek personel uygulamasıyla ek maliyetlerin oluşması sebebiyle idare, yedek personel uygulamasını başlatmak yerine herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirmemeyi ve riskleri kabul etmeyi seçebilir.

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

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

Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, bir sonraki aşamada riskin etki ve olasılığını azaltacak ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanarak Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir. Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri 4 grupta sınıflandırılmaktadır.

- **Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri:** Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir. Çalışanlara eğitim verilmesi, broşür, afiş veya el kitabı hazırlanması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- **Önleyici risk yönetimi faaliyetleri:** İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojisi sistemlerine erişim yetkilerinin çalışanların görev tanımları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanması önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Görev tanımı bazında oluşturulacak yetkilendirme sayesinde, sisteme yetkisiz erişimlerin ve yetkisiz işlemlerin önüne geçilebilir.

- **Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Hazırlanan raporların gözden geçirilmesi veya sistemde oluşturulan yetki tanımlamalarının periyodik olarak kontrol edilmesi tespit edici/ortaya çıkarıcı risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- **Düzeltilici risk yönetimi faaliyetleri:** Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları veya kurtarma programları düzeltilici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

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

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

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

2.9. Riske Yönelik Alınacak Kararları Etkileyen Faktörler

Riske yönelik alınacak kararları etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

- a) **Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi:** Riski yönetmek için uygulanacak kararın maliyeti ile

riskin kabul edilmesi durumunda katlanılacak maliyetin karşılaştırılması, hangi risk kararının tercih edileceği konusunda belirleyici olmaktadır. Söz konusu değerlendirme yapılırken, yönetim tarafından, alternatif kararların olası fayda ve maliyetleri birlikte değerlendirilmelidir. Bu noktada, seçilen risk kararından elde edilecek faydanın bu kararın uygulanması için harcanacak kaynaktan fazla olması gerekmektedir.

b) Risk İştahı ve Risk Önceliği: Risk iştahı, idarenin hedefleri ve ilgili riskleri çerçevesinde ne ölçüde risk alan veya ne ölçüde risklerden kaçınan bir yapıda olduğu ile ilişkilidir. Risk değerlendirmeleri sonucu elde edilen risk seviyelerinin hedef bazında belirlenmiş olan risk iştah seviyeleri ile karşılaştırılması risklere yönelik hangi kararların alınacağı konusunda yönlendirici olmaktadır.

Risk iştahı seviyesi yükseldikçe kabul edilen risklerin sayısı artmakta, ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilen risklerin sayısı azalmaktadır. Ancak, risk iştahı riske yönelik alınacak kararlarda tek etken olarak görülmemelidir.

Risk iştahı ile birlikte, örneğin;

- Riskin “dış risk” kategorisinde olması ve ilgili riske yönelik uygulanabilecek bir ilave risk yönetimi faaliyeti bulunmaması,
- Riski yönetmeye yetecek ölçüde kaynak bulunmaması veya sınırlı ölçüdeki kaynağın daha öncelikli risklere tahsis edilmesi gibi durumlarda risk seviyesi, hedefle ilişkili risk iştahı seviyesinden yüksek olsa bile idare riski kabul edebilir. Benzer şekilde, risk seviyesi tanımlanan risk iştahı seviyesinin altında olsa bile –özellikle olasılığı düşük veya çok düşük, etkisi ise yüksek veya çok yüksek olan riskler için- idare ilave risk yönetimi faaliyeti tanımlamaya ve uygulamaya karar verebilir.

c) Yasal Düzenlemeler: Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında, tabi olunan yasal düzenlemeler dikkate alınmalıdır.

d) Paydaş Beklentileri: İdarenin, doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içinde olduğu tarafların beklentilerini göz önünde bulundurması ve öncelikli risklere yönelik alacağı kararları

bu çerçevede değerlendirmesi gerekir. Risk kararlarının belirlenmesinde ilgili tüm tarafların beklentileri, idarenin misyon, vizyon, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleri ile bir bütün olarak değerlendirilmeli ve bu değerlendirme sonrasında uygun ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanmalıdır.

e) **Etki ve Olasılık Seviyeleri:** İlave risk yönetimi faaliyeti tanımlanırken göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biri de mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin o riskin etki ve olasılık seviyelerini hangi ölçüde azalttığıdır.

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerine yönelik alınacak kararlarda risk iştah seviyesi ve risk seviyeleri dikkate alınmış ve aşağıdaki tabloda yer alan kriterler gözetilerek riske yönelik kararlar alınmıştır.

Tablo-12 Artık Risk Seviyeleri ve Risk İştahının Birlikte Değerlendirilerek Risklere Yönelik Kararların Alınması Kriterleri

Risk İştahı	Artık Risk Seviyesi	Riske Yönelik Alınacak Karar
YÜKSEK	Çok Yüksek	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
	Orta	Riskleri kabul et ve izle
	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
ORTA	Çok Yüksek	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Yüksek	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
DÜŞÜK	Çok Yüksek	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Yüksek	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Orta	Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle
	Düşük	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle

Tablo-13 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Risk İhtahı ve Artık Risk Seviyesine Göre Risklere Yönelik Alınan Kararlar

Hedef Riski	Kategori	Risk Türü	Etki	Olasılık	Doğal Risk Seviyesi	Artık Risk Seviyesi	Riske Yönelik Alınacak Karar
RD 1.1.1 Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Finansal Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.1.2 Kurum içi ve kurum dışı kaynaklı projelere başvuru sayısının azalması	Proje Risk	İç Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.1.3 Sanayi ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Operasyonel Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.1.4 Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Finansal Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.2.1 Patentlerin ticarileştirilme sürecinde Üniversite-Sanayi iş birliğinin sağlanamaması	Proje Risk	Dış Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.2.2 Potansiyel buluşlar ile ilgili üniversitenin haklarının korunamaması	Proje Risk	İç Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.2.3 Üniversite-Sanayi iş birliğinin yeterli düzeye çıkarılamaması	Proje Risk	Dış Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.2.4 Akademisyenler tarafından yeterli ilgi gösterilmemesi	Operasyonel Risk	İç Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.3.1 Enflasyonist süreç nedeniyle öngörülebilirliğin az olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.3.2 Döner Sermaye gelirlerinin düşmesi	Finansal Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.3.3 Dış kaynaklı proje başvurularının az olması	Proje Risk	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.3.4 Döviz kurlarındaki aşırı dalgalanma	Finansal Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.3.5 Araştırmacıların dış kaynak bulmada yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.4.1 Üniversite sanayi iş birliği ile yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin azalması	Proje Risk	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.4.2 Kurum dışı araştırma desteklerinin azalması	Proje Risk	Dış Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.4.3 Araştırma maliyetlerinin yüksek olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.4.4 Öğretim elemanlarının proje yazma eğitimine ilgisinin düşük olması	Proje Risk	İç Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle

RD 1.5.1 Araştırmacıların ve öğrencilerin girişimcilik ve inovasyona yeterli ilgi göstermemesi	Proje Riskleri	İç Risk	3	4	Yüksek	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.5.2 Girişimcilğe yönelik finansal kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 1.5.3 Bilim, teşvik ve sanat ödülleriine akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi	Stratejik Risk	İç Risk	2	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.1.1 Lisans ve Ön Lisans Proramları kontenjanlarının yüksek olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.1.2 Öğrencilerin Çift Ana Dal ve Yan Dal Programlarına ilgisinin az olması	Operasyonel Risk	İç Risk	2	4	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.1.3 Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi	Operasyonel Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD 2.2.1 Eğitim programlarında yabancı dil öğretiminin yetersiz olması	Operasyonel Risk	İç Risk	3	4	Yüksek	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.2.2 Akreditasyon süreçlerinin maliyetli oluşu ve uzun zaman alması	Finansal Risk	Dış Risk	3	4	Yüksek	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.2.3 Paydaş görüşlerinin dikkate alınmaması	Stratejik Risk	İç Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.3.1 Burs finansmanının sağlanamaması	Finansal Risk	Dış Risk	4	3	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.3.2 Üniversite tanıtım günlerinin yeterince duyurulamaması	Stratejik Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.4.1 Akademik faaliyetlerin yürütülmesi için mali kaynakların kısıtlı olması	Finansal Risk	İç Risk	2	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.4.2 Akademik altyapı göz önünde bulundurulmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	Operasyonel Risk	Dış Risk	2	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.4.3 Öğretim elemanları yabancı dil eğitiminin yeterli düzeyde olmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	2	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.5.1 Planlanan mali kaynağın sağlanamaması	Finansal Risk	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.5.2 Fiziksel ve akademik altyapı dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması	Operasyonel Risk	Dış Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 2.5.3 Öğrenci geri dönüşleri dikkate alınmadan faaliyet yürütülmesi	İtibar Risk	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle

RD 2.5.4 Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.1.1 Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	5	2	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD3.1.2 Hasta sayısında olağanüstü artış olması	Operasyonel Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.1.3 Mali kaynakların yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	4	3	Yüksek	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.1.4 Nitelikli akademisyenlerin özel sektöre yönelmesi	Operasyonel Risk	İç Risk	4	2	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD 3.1.5 Hasta ve hasta yakını geri dönüşlerinin sağlık hizmeti faaliyetlerine yansıtılmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.2.1 Doğal afet ve salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.2.2 SEM faaliyetlerinin yeterince duyurulmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.2.3 Düzenlenen faaliyetlere talebin düşük olması	Operasyonel Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.2.4 Mali imkanların yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.3.1 Doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.3.2 Faaliyetlerin yeterince duyurulmaması	Operasyonel Riskler	İç Risk	4	2	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.3.3 Faaliyetlere yönelik talebin düşük olması	Operasyonel Riskler	İç Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.3.4 Mali kaynakların yetersiz kalması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.4.1 Akademik personelin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yeterince yayın yapmaması	Operasyonel Risk	İç Risk	3	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 3.4.2 Toplumsal cinsiyet eşitliği strateji eylem planının yeterince sahiplenilmemesi	İtibar Risk	İç Risk	4	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD 4.1.1 Üniversite tanıtımının yeterli ve etkili yapılamaması nedeniyle kurumun küresel görünürlüğünün azalması, hedef pazarlardaki potansiyel adayların üniversitemizi tercih etmemesi ve buna bağlı olarak merkezi TR-YÖS veya uluslararası muadil sınav (SAT, ACT vb.) puanına sahip nitelikli	Stratejik Risk	İç Risk	5	3	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle

öğrencilerin başvuru oranlarının düşmesi							
RD 4.1.2 Doğal afet, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar veya bölgesel krizler nedeniyle üniversitemizin uluslararası aday başvuru havuzunun daralması ve kontenjanların boş kalması	Operasyonel Risk	Dış Risk	5	2	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD 4.1.3 Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	4	Yüksek	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.4.2.1 Yabancı uyruklu öğretim elamanı çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması	Operasyonel Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.4.2.2 Mali kaynak yetersizliği nedeniyle programların akreditasyon maliyetlerinin karşılanamaması, çok dilli akademik veritabanı/kütüphane kaynaklarının genişletilememesi ve eğitim altyapı yatırımlarının yapılamaması sonucunda eğitim programlarının küresel kalite ve çeşitlilik standartlarının yükseltilememesi	Finansal Risk	Dış Risk	4	3	Orta	Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.4.2.3 Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan (uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması	Operasyonel Risk	Dış Risk	4	4	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.4.3.1 Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	5	3	Yüksek	Orta	Riskleri kabul et ve izle
RD.4.3.2 Değişim programlarından yararlanacak kişilerin vize alamaması	Operasyonel Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.4.3.3 Mali kaynak yetersizliği	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.5.1.1 Savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi olağanüstü durumlar	Operasyonel Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.5.1.2 Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.5.1.3 Piyasa fiyatları ile Devlet birim fiyat maliyetlerinin farklı olması	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir
RD.5.2.1 Personelin eğitim programlarına isteksiz katılması	Operasyonel Risk	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle

RD.5.2.2 Görev tanımlarının uygun belirlenmemesi	Operasyonel Risk	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.2.3 Görev tanımlarına aykırı görevlendirme yapılması	Operasyonel Risk	İç Risk	2	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına riayet edilmemesi	Operasyonel Riskler	İç Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.3.1 Döviz kurundaki dalgalanmalar	Finansal Risk	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.3.2 Teknolojik gelişimin gerisinde kalma	Teknolojik Riskler	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.3.3 Mali kaynağın yetersiz olması	Finansal Risk	İç Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.3.4 Elektronik yayında dışa bağımlılık	Operasyonel Riskler	Dış Risk	3	3	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.4.1 Kalite Güvencesi Sisteminin birimler tarafından sahiplenilmemesi	Operasyonel Riskler	İç Risk	2	2	Düşük	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle
RD.5.4.2 Mevzuat değişiklikleri	Uyum Riskler	Dış Risk	3	2	Orta	Çok Düşük	Riskleri kabul et ve izle

2.10. Risklerin Kayıt Altına Alınması

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, idare tarafından stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken ve risklere yönelik kararlar belirlenirken Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi ekinde yer alan Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu kullanılır.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna riske yönelik kararlar kaydedilerek gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır. Söz konusu ilave risk yönetimi faaliyetlerinden sorumlu birim, yönetici ve personel ile ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma süreleri belirlenir ve bu bilgiler de aynı forma kaydedilerek takip edilir. Belirlenen riskin dış risk olması ve riskin azaltılması için gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetlerinin bir başka idarenin inisiyatifine bağlı olması durumunda, ilave risk yönetimi faaliyetlerinden sorumlu birim, yönetici ve personel ile ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma süreleri inisiyatifine bağlı bulunulan diğer idarelerin kararları dikkate alınarak belirlenir.

Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu yılda en az 2 defa olmak üzere periyodik olarak gözden geçirilmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.

Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerin yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri altta sunulmuştur.

Tablo-14 Çukurova Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nda yer alan hedef risklerin yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri

Hedef	Hedef Riski	Risk İştahı	Artık Risk Seviyesi	Riske Yönelik Alınacak Karar	İlave Risk Yönetimi Faaliyeti	Faaliyet Sorumluları	Faaliyet Başlangıç Tarihi	Faaliyet Tamamlanma Tarihi
Öğrencilerin Niteliğini Artırmak	RD 2.1.3 Yüzdelik dilimi yüksek öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	Başarılı öğrencilere yönelik burs, ödül ve teşvik imkânlarının artırılması, tanıtım faaliyetlerinin dijital platformlarda güçlendirilmesi, tercih dönemlerinde hedef odaklı tanıtım programlarının düzenlenmesi, başarılı mezunların tanıtım çalışmalarında etkin kullanılması.	Üst Yönetim, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik Birimler	01.11.2026	
Sağlık Hizmetlerini Etkili, Erişilebilir, Uluslararası ve Kalite Standartlarına Uygun Bir Şekilde Toplum Yararına Sunmak	RD3.1.3 Nitelikli akademisyenler in özel sektöre yönelmesi	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	Akademik teşvik ve döner sermaye iyileştirme çalışmalarının güçlendirilmesi ve tamamlanması	Üniversitemiz Hastanesi	01.11.2026	
Üniversitenin Uluslararası Görünürlüğünü ve Uluslararası Öğrenci Sayısını Artırmak	RD 4.1.2 Doğal afet, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar veya bölgesel krizler nedeniyle üniversitemizin uluslararası aday başvuru havuzunun daralması ve kontenjanların boş kalması	Yüksek	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	YÖK esaslarına uygun olarak lise mezuniyet notu (diploma puanı) veya uluslararası geçerliliği olan diğer muadil sınav (SAT, ACT vb.) kabul şartlarının esnetilmesi ve kontenjanların artırılması; hedef pazar ülke çeşitliliğinin (Afrika, Orta Asya, Balkanlar vb.) dijital tanıtımlarla artırılması.	Uluslararası Öğrenci Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, Öğrenci İşleri Daire Başkanı, Rektörlük (Senato)	01.11.2026	

Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak	RD.4.2.1 Yabancı uyruklu öğretim elamanı çalıştırılmasına yönelik bazı kısıtların olması	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	%100 İngilizce eğitim veren lisans/ön lisans bölüm sayısının artırılması amacıyla Rektörlük nezdinde senato komisyonu çalışması başlatılması; yabancı uyruklu nitelikli akademisyen istihdamını kolaylaştırıcı kurumsal teşvik mekanizmaları geliştirilmesi için talepte bulunulması.	Akademik Birimler (Fakülte Dekanları), Personel Daire Başkanı, Rektörlük (Senato)	01.11.2026	
Eğitim Programlarında Uluslararasılaşma Doğrultusunda Kalite ve Çeşitliliği Sağlamak	RD.4.2.3 Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması nedeniyle nitelikli küresel pazarlardan (uluslararası öğrenci havuzundan) yeterli sayıda aday çekilememesi ve tercih edilebilirliğin belirli coğrafyalarla sınırlı kalması	Yüksek	Yüksek	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	Nitelikli uluslararası öğrencilerin ilgisini çekecek stratejik bölümlerde %100 İngilizce lisans/ön lisans programlarının açılması amacıyla Rektörlük nezdinde Senato ve Eğitim Komisyonu çalışmaları başlatılması; mevcut öğretim elemanlarının yabancı dil yetkinliklerini artırıcı kurumsal teşviklerin (yurt dışı akademik hareketlilik önceliği vb.) geliştirilmesi.	Akademik Birimler (Fakülte Dekanları) Rektörlük (Senato)	01.11.2026	
Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Değişimi Alanında İş Birliğini Artırmak	RD.4.3.3 Mali kaynak yetersizliği	Orta	Orta	Riskleri izle, gerekiyorsa ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir	Altarnetif Finansman kaynaklarının geliştirilmesi	Rektörlük, Dış İlişkiler Birimi	01.11.2026	

2.11. Risk ve Fırsatlar

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi, 2024-2028 Stratejik Planı'nda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini destekleyecek şekilde, risklerin ve fırsatların birlikte değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda risk yönetimi; stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek tehditlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesinin yanı sıra, hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayabilecek fırsatların tespit edilmesini ve kontrollü biçimde değerlendirilmesini de kapsamaktadır.

Bu doğrultuda; Üniversitenin araştırma ve geliştirme kapasitesinin artırılması, teknoloji transferi, üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi, girişimcilik ve yenilikçiliğin

desteklenmesi, eğitim-öğretim kalitesinin geliştirilmesi, uluslararasılaşma ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi gibi stratejik öncelikleri doğrultusunda ortaya çıkabilecek fırsatlar, kurumsal risk yönetimi sürecinin bir unsuru olarak ele alınacaktır.

Risk ve fırsatların değerlendirilmesinde, Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri, mevcut kaynakları, kurumsal kapasitesi ve faaliyetlerin niteliği dikkate alınacaktır. Stratejik hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayabilecek fırsatlardan kontrollü ve ölçülü biçimde yararlanılması; amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini, hizmetlerin sürekliliğini, mevzuata uyumu, kaynakların etkin ve verimli kullanımını, bilgi ve hasta güvenliğini ve kurumsal itibarı olumsuz etkileyebilecek risklerin ise kabul edilebilir düzeylerde tutulması esas alınacaktır.

Bu yaklaşım doğrultusunda kurumsal risk yönetimi, risklerden tamamen kaçınmayı değil; Üniversitenin risk iştahı ve risk yönetme kapasitesi çerçevesinde uygun risklerin yönetilmesini, fırsatların değerlendirilmesini ve kabul edilemeyecek risklere yönelik gerekli kontrol ve önlemlerin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

2.12. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Çukurova Üniversitesi'nde risk yönetimi sürecinin sürekliliğini sağlamak amacıyla risklerin düzenli olarak izlenmesi ve raporlanması esastır.

2.12.1. Risk İzleme Kapsamı ve Seviyeleri

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

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



Şekil-4 Risk İzleme Seviyeleri

Sürekli izleme, üniversitenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilirken, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme belirli periyotlarda gerçekleştirilir. Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir.

İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar üniversite Risk Strateji Belgesinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır.

2.12.2. Birinci seviye - Sürekli izleme

- Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.
- Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere

istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.

- Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, üniversite öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem verir.
- Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; günlük faaliyetlerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili birim yöneticileri gözetiminde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim yöneticilerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim yöneticileri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

2.12.3. İkinci seviye - Yönetim izlemesi

- Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için üst yönetim süreci sahiplenmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir.
- Üst yönetici üniversitede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi, Stratejik Plan Hedef Kartından Sorumlu Birim ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir. Bu kapsamda oluşturulan İKİYYK, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak üniversitenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu ve Risk Strateji Belgesi aracılığıyla takip edilir.

- İzleme sıklıkları yılda iki kez olmak üzere Risk Strateji Belgesinde üniversiteye özgü olarak belirlenir. Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BİRK) veya Stratejik Planda hedeften sorumlu birimler tarafından periyodik olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlama yapılır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İRK ve üst yöneticiye raporlama yapar.

2.12.4. Üçüncü seviye - Bağımsız izleme ve inceleme

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

Risk İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile üniversitenin, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskler sürekli olarak takip edilir. Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya üniversitenin riske yaklaşımı ile risk iştah seviyesinde değişiklikler olabilir. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi yaklaşımını

etkileyebilecek ana değişim faktörleri şunlardır:

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

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

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

Yeni Riskler: BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Kurumsal Risk Yönetim Rebheri ekinde yer alan Anlık Bildirim Formları kullanılarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirir. SGDB ise İRK'ya BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından gönderilen formları sunar. İRK kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi

ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm Birim Yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.

Değişen Riskler: Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilir, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir. Değişen riskler BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından en kısa sürede Değişen Riskler Bildirim Formu doldurarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir ve SGDB ise İRK'ya bildirilir. İlgili riskler, İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan “risk güncellik durumu” alanı üzerinden “değişti” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında açıklanır.

Geçerliliğini Yitiren Riskler: Üniversiteyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir ve SGDB ise İRK'ya bildirilir. İRK tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (Ek– 11) yer alan risk güncellik durumu alanı üzerinden “güncel değil” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında belirtilir.

Azaltılan ve Devredilen Riskler: Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri RSB’de belirlenecek dönemlerde takip edilir. BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek-11) aracılığı ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir ve SGDB ise İRK'ya bildirilir. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine RSB’de belirlenecek dönemlerde takip edilir.

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

Gerçekleşen Riskler: Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderirilir. SGDB ise üst yönetim ve İRK 'ya bildirilir. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler tarafından SGDB'ye raporlanır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında veya üniversitenin belirleyeceği başka bir formatta raporlanabilir.

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

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

Doğal Riski Çok Yüksek ve Yüksek Riskler: Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyeye indirilen riskler, RSB'de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir, BİRK veya Stratejik Planda Hedeften Sorumlu Birimler'in gerekli gördüğü durumlarda öncü risk göstergesi tanımlanır ve periyodik olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından takip edilir.

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

2.12.5. Risk Raporlama Kapsamı

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

Etkin bir raporlama yapısının kurulması için,

- Tüm çalışanlar üniversitenin risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibidirler.
- Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, üniversitenin tüm kademelerine yayılır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilir.
- Etkili ve hızlı bilgi akışının sağlanabilmesi için açık iletişim kanalları kurulmuştur.
- Risk raporlama içerikleri ve periyotları tüm sorumlulara duyurulmaktadır.
- Risk raporları içerisinde yer alan bilgiler açık ve anlaşılardır.
- Raporlama ve izleme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için üst yönetici tarafından şeffaf bir iletişim ve raporlama yapısı kurulur.
- İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir:

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

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

Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. Üniversite,

ihtiyaçları doğrultusunda risk izleme ve raporlama tablosu yer almaktadır.

Tablo-15 Çukurova Üniversitesi Risk İzleme Ve Raporlama Tablosu

Açıklama	İzleme seviyesi	İzleme yöntemi	İzleme / Raporlama Sıklığı	Raporu / Formu Hazırlayan	Raporu/Formu Sunan	Raporun/Formun Sunulduğu Merc
Yeni riskler	Birinci seviye-sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Yeni risk oluştuğunda	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (İRK) (İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna "yeni" risk olarak eklenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Değişen riskler	Birinci seviye-sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Risk değiştiğinde	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK))	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (İRK) (İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna "risk güncellik durumu" alanı üzerinden "değişti" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında açıklanır.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Gerçekleşen ve Geçerliliğini yitiren riskler	Birinci seviye-sürekli izleme	Anlık Bildirim Formları	Risk gerçekleştiğinde ve geçerliliğini yitirdiğinde	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (İRK) (İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna güncellik durumu alanı üzerinden "güncel değil" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında belirtilir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Azaltılan ve devredilen riskler	Birinci seviye-sürekli izleme	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 Ayda bir	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK))	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Kabul edilen riskler	Birinci seviye-sürekli izleme	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 Ayda bir	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Çok yüksek ve yüksek seviyeli riskler	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 Ayda bir	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (İRK)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici
Öncü risk göstergeleri	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risklerin değerlendirilmesi formu	6 Ayda bir	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
İlave risk yönetimi faaliyetleri	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi formu	6 Ayda bir	Birim iç kontrol ve risk koordinatörü (BİRK)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (Değişiklikler İRK tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 Ayda bir	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İdare risk koordinatörü (İRK) (Orta ve düşük seviyeli riskler, doğal riski çok yüksek ve yüksek riskler ile etkisi çok yüksek riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sürecinde izlenir.)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici

Kurumsal risk yönetimi takip raporunun hazırlanması	İkinci seviye-yönetim izlemesi	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	6 Ayda bir	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İdare risk koordinatörü (İRK)	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	Üst yönetici
---	--------------------------------	---	------------	--	---	--------------

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ROL VE SORUMLULUKLAR

Çukurova Üniversitesi Kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklar aşağıda yer almaktadır.

3.1. Üst Yönetici

Risk yönetimi konusunda üst yönetici;

- ✓ Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- ✓ Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,
- ✓ İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve

verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,

- ✓ Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- ✓ Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- ✓ Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- ✓ Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- ✓ İdare risk kontrol eylem planını ve birim risk kontrol eylem planının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin usul ve esasları onaylanmasından,
- ✓ İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

3.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

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

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- ✓ Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- ✓ Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- ✓ İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk istahlarının değerlendirilmesinden,
- ✓ Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- ✓ İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- ✓ Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- ✓ Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst

yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

3.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK)

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

İdare Risk Koordinatörü;

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

3.4. Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BiRK)

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü, Harcama Yetkilisi tarafından; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan birim yönetici yardımcısıdır.

Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü;

- ✓ Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- ✓ Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak

İRK'ya bildirmekten,

- ✓ Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden ve birim yöneticisinin de onayını alarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlamasından,
- ✓ Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak SGDB'ye raporlanmasından,
- ✓ Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderir,
- ✓ İRK ve İKİYK'nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara ve personllere geri bildirim sağlanmasından,
- ✓ Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

3.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesini uygun gören birimlerde Alt Birim Risk Koordinatörü görevlendirilebilir. Bu görevlendirmeyi yapıp yapmamak birim yöneticisinin inisiyatifindedir. Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. ARK, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

Görevlendirilmesi durumunda Alt Birim Risk Koordinatörü;

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

3.6. Birim Yöneticileri

Birim Yöneticileri;

- ✓ Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGDB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- ✓ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- ✓ Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- ✓ Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bilgi verilmesinden,
- ✓ İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanmasından,
- ✓ Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

3.7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

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

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı;

- ✓ Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,

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

3.8 İç Denetim Birimi

İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak üniversitenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç denetçiler, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir. Öte yandan, iç denetçiler; kurumsal risk yönetimi sisteminin sorumlusu olmak, risklere ilişkin olarak

belirlenen kontrol ve eylemleri uygulamak, risklere ilişkin yönetim güvencesi vermek ve risk iştahını belirlemek gibi rol ve sorumluluklardan kaçınmak zorundadır. Bu bakımdan, risk yönetimine ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştiren iç denetçilerin bağımsız ve tarafsız olma özelliğini daima muhafaza etmesi gerekir.

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

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

3.9 Üniversitemiz Personeli

Üniversitemiz personeli; Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yürütölen 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.

Risk yönetiminin başarısı, personelin risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından) sorumludur.

Üniversite çalışanlarının risk yönetimi sürecindeki görev ve sorumlulukları şunlardır:

- ✓ Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- ✓ Sürekli izleme sonucu tespit edilen yeni ve değişen risklerin ilgili birim veya Alt Birim Risk Koordinatörüne iletilmesini sağlar.
- ✓ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK) ve Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörü (BİRK) tarafından talep edilen bilgilerin ve belgelerin amirinin bilgisi dahilinde zamanında iletilmesini sağlar.
- ✓ Görev alanındaki riskleri, belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- ✓ Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda, Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)' ne gerekli kanıtları sağlar.
- ✓ Görevlendirildiği çalışma ekiplerinde veya kurullarda aktif bir şekilde çalışır, yeterli vakti ayırır ve çalışma sonuçlarını takip eder.
- ✓ Kurumsal risk yönetimi kapsamında düzenlenen toplantı, çalıştay ve eğitimlere katılır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği

Çukurova Üniversitesi'nde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğinin artırılması amacıyla; yöneticiler, süreç sahipleri ve ilgili personelin risk yönetimi konusunda bilgi ve farkındalık düzeylerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yılda bir kez Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalık Eğitimi ve risk yönetimi sürecinde görevli personele yönelik uygulamalı veya çevrimiçi eğitimler düzenlenir.

Tablo-16 Çukurova Üniversitesi Risk Yönetimi Farkındalık Eğitim Planlaması

Eğitim Türü	Hedef Grup	Eğitim İçeriği (Özet)	Zamanlama	Sorumlu Birim	Eğitim Yöntemi
Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalık Eğitimi	Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birim Yöneticileri, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri, Stratejik Plan Hedeflerden Sorumlu Birim Yöneticisi	Risk kavramı, kurumsal risk yönetimi modeli, roller ve sorumluluklar, risk iletişimi	Yılda 1 kez	SGDB	Sunum
Risk Kayıt ve İzleme Uygulama Eğitimi	Risk Süreç Sorumluları, Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri, Stratejik Plan Hedeflerden Sorumlu Birim Yöneticisi	Risk Kayıt Formu, Öncü Risk Göstergeleri, Risk Analiz Matrisi kullanımı	Yılda 1 kez	SGDB	Sunum
ÖRG İzleme ve Raporlama Eğitimi	Stratejik Plan Hedeflerden Sorumlu Birim Yöneticisi	Öncü Risk Göstergelerinin tanımlanması, raporlanması ve değerlendirilmesi	Yılda 1 kez	SGDB	Sunum

4.2. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Üniversitemizde kurumsal risk yönetimi çalışmaları, stratejik planlama süreciyle eşgüdüm içerisinde yürütülecek olup, kurumsal risk yönetimi faaliyetleri; stratejik planlama süreci,

kurumsal ihtiyaçlar ve ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda sürekli ve dinamik bir yaklaşımla sürdürülecektir.

ukurova Üniversitesi Stratejik Risk alıştayı Takvimi 2029-2033 Stratejik Plan Hazırlık Programı Kapsamında belirlenecektir.

Tablo-17 Çukurova Üniversitesi 2029-2033 Stratejik Plan Stratejik Risk alıştayı Takvimi

Stratejik Risk alıştayı Takvimi	
alıştay ncesi	alıştay Katılımcılarının Belirlenmesi
	Stratejik Amaç ve Hedefler ile alıştay Programının Belirlenmesi
	Durum analiz sonuçlarının alıştay katılımcıları ile paylaşılması
alıştay Aşaması	Bireysel olarak risklerin ve risk iştahlarının belirlenmesi
	Ekip olarak Risklerin ve risk iştahlarının belirlenmesi
	Bireysel olarak risklerin etki ve olasılığının değerlendirilmesi
	Ekip olarak risklerin etki ve olasılığının değerlendirilmesi
	Mevcut Risk Yönetim Faaliyetlerinin Yeterliliği ve artık risk seviyelerinin belirlenmesi
	Risklerin artık risk puanlarına göre nceliklendirilmesi
	Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1 Kullanılacak Belge ve Formlar

5.1.1 Bireysel Risk Belirleme Formu

Bireysel Risk Belirleme Formu; Stratejik Risk Çalıştaylarının hedef bazında risklerin, risk iştahlarının ve risk kapasitelerinin belirlenmesi aşamasında kullanılır.

Stratejik Risk Çalıştaylarında risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi adımları önce bireysel daha sonra grup çalışmaları ile gerçekleştirilir.

Risklerin belirlenmesi aşamasında, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskler önce katılımcılar tarafından bireysel olarak belirlenir ve çıktısı alınan Bireysel Risk Belirleme Formuna kaydedilir.

Sonrasında, katılımcılar belirledikleri riskleri kendi aralarında tartışarak nihai bir sonuca ulaşırlar. Katılımcılar tarafından belirlenen bu nihai riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

5.1.2 Bireysel Risk Değerlendirme Formu

Bireysel Risk Değerlendirme Formu; Stratejik Risk Çalıştaylarının hedef bazında belirlenen risklerin etki ve olasılık seviyelerinin belirlenmesi ve doğal risk puanlarının hesaplanması, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliklerinin belirlenmesi ve artık risk puanlarının hesaplanması aşamasında kullanılır.

Belirlenen risklere yönelik bireysel değerlendirmeler öncelikle çıktısı alınan Bireysel Risk Değerlendirme Formunda yapılır. Değerlendirme sonuçları, grup içerisinde tartışılır ve nihai kararlar bilgisayar ortamında Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu–Katılımcı Değerlendirmeleri sayfasına aktarılır. İlgili sayfada, değerlendirme sonuçlarının ağırlıklı ortalaması otomatik hesaplanır ve konsolide edilir. Konsolide puanlama ile bilgiler aynı doküman içerisinde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu sayfasına otomatik aktarılır.

5.1.3. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu

- a) **Stratejik Risk Çalıştaylarında** risklere yönelik alınacak kararlar ortak çalışma sonucu verildiğinden, ilgili kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilerek izlemeye alınır ve daha sonra takip çalışmaları ile bu form üzerinden raporlanır.
- b) **Risklerin Kayıt Alınması** aşamasında idare tarafından stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler belirlenirken, değerlendirilirken, önceliklendirilirken ve risklere yönelik kararlar belirlenirken Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu kullanılır.
- c) **Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması** aşamasında Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu kullanılır.
- d) **Risk Strateji Belgesi'nin Güncellenmesi** aşamasında belgeye eklenir ve Birim Risk Kontrol Eylem Planı ile İdare Risk Kontrol Eylem Planı içerisinde risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların belirlenmesi ve sorumlu birimler tarafından önlemlerin yerine getirilmesi aşamalarında standart bir form olarak kullanılarak kurumsal risk yönetiminde bütünlük sağlanır.

5.1.4 Anlık Bildirim Formları

- e) **Yeni Riskler:** Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri veya Stratejik Plan Hedef Kartından Sorumlu Birim tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak SGDB'ye gönderilir. SGDB yapılan bildirimleri İdare Risk Koordinatörüne sunar. İdare Risk Koordinatörü kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm Birim Yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave

Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.

f) **Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilmeli, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilmeli, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilmelidir. Değişen riskler Birim İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri veya Stratejik Plan Hedef Kartından Sorumlu Birim tarafından tarafından en kısa sürede Değişen Riskler Bildirim Formu kullanılarak kullanılarak SGDB'ye gönderilir. SGDB yapılan bildirimleri İdare Risk Koordinatörüne sunar. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan “risk güncellik durumu” alanı üzerinden “değişti” olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi “açıklama” alanında açıklanır.

5.2 Kurumsal Risk Yönetimi Süreçlerinde Kullanılacak Örnek Sorular

5.2.1 Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti

5.2.1.1 Risklerin Belirlenmesi

1. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını hangi olay ve durumlar engelleyebilir?
2. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını hangi olay ve durumlar etkileyebilir? Amaç ve hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
3. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek hangi olay ve durumlar kurum için fırsat olarak değerlendirilebilir?
4. İdarenin kritik faaliyet alanları ve süreçleri neler? İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması açısından kritik önem derecesine sahip faaliyetleri hangi durum ve olaylardan etkilenir?
5. Riskler belirlenirken kurumun ana faaliyet alanlarının tümünü kapsayacak şekilde ana ve alt süreçleri göz önünde bulunduruldu mu?
6. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek paydaşlar kimlerdir? Söz

konusu paydaşlardan kuruma devredilecek riskler olabilir mi?

7. İdarenin faaliyetleri hangi olay ve durumlar karşısında aksayabilir?
8. İdarenin hangi varlıkları kritik öneme sahiptir?
9. İdarenin en kritik bilgi kaynakları nelerdir?
10. İdarenin en fazla harcama yaptığı alanlar hangileridir?
11. İdarenin hangi faaliyet ya da süreçleri daha karmaşıktır? Bu süreçlerde karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler nelerdir?
12. İdarenin faaliyet alanları, yönetim yapısı ve tabi olduğu kanun ve yönetmelikler hangileridir? Kurumu ilgilendiren yasal gereklilikler nelerdir? Bu yasal gereklilikler çerçevesinde uyum konusunda karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler neler olabilir?
13. İdarenin kaynak kısıtları nelerdir?
14. İdare daha önce mali ve cezai yaptırımlara maruz kaldı mı? Maruz kalabileceği alanlar hangileridir?
15. Yakın zamanda idarenin stratejik amaç ve hedeflerinde güncelleme yapıldı mı?
16. Çevresel koşullardaki hangi değişimler idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkiler?
17. Yakın zamanda idarenin tabi olduğu yasal düzenlemelerde herhangi bir değişiklik oldu mu? Söz konusu değişiklikler stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlara neden olabilir mi?
18. İdarenin kaynak kısıtları göz önüne alındığında, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını etkileyebilecek/engelleyebilecek olay ve durumlar nelerdir?
19. Yakın zamanda idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek/engelleyebilecek organizasyonel değişiklikler oldu mu?
20. Yakın zamanda idarede bilgi teknolojileri alt yapısında ve uygulamalarında herhangi bir değişiklik oldu mu? Söz konusu değişiklikler stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlara neden olabilir mi?
21. İdarenin daha önce belirlediği stratejik amaç ve hedeflerinden başaramadıkları oldu mu? Hangi nedenlerle söz konusu stratejik amaç ve hedeflere ulaşamadı? Bu nedenler arasında mevcut durumda da stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da

engelleyebilecek olay ve durumlar olabilir mi?

22. Geçmiş dönemlerde idareyi kritik seviyede etkileyen bir risk gerçekleşti mi? İdare ilgili riske yönelik hangi kararı verdi ve hangi risk yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirdi? İlgili riskin yeni dönemde tekrar gerçekleşmesi mümkün mü?

5.2.1.2 Risk İştahının Belirlenmesi

23. İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda risk alma konusunda ne kadar isteklidir?
24. İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda ne kadar riske dayanabilir?

5.2.1.3 Risklerin Değerlendirilmesi

25. Belirlenen riskin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada ne kadar etkisi vardır?
26. Belirlenen riskin, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı nedir?
27. Riskler gerçekleşirse nereye kadar dayanılabilir?
28. Belirlenen risk hem idare hem birim seviyesinde aynı etkiye sahip midir?
29. Belirlenen risk geçmiş yıllarda gerçekleşti mi? Evet ise, kaç kez ve ne sıklıkta gerçekleşti?
30. Belirlenen riske yönelik idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetleri nelerdir? İlgili faaliyetler riski yönetmek için yeterli seviyede midir?
31. Belirlenen risk, diğer riskler ile ilişkili mi? İlişkili riskler birlikte değerlendirildiğinde etki ve olasılık seviyeleri değişebilir mi?
32. Riskin gerçekleşmesi durumunda maruz kalınan zararın telafi edilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynak ve süre riskin seviyesini ne kadar etkiler?
33. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyecek en kritik riskler hangileridir?
34. İdare, kaynaklarını öncelikli olarak hangi risklere yönlendirilmelidir?
35. Tespit edilen yeni risklere yönelik öncü risk göstergeleri tanımlandı mı?

5.2.1.4 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

36. Belirlenen riskler mevcut durumda nasıl yönetiliyor?
37. Belirlenen riskleri daha iyi yönetmek için neler yapılabilir? Stratejik ve operasyonel seviyede

alınacak kararlar nelerdir?

38. Mevcut kontroller, riski risk iştah seviyesine indirmek için yeterli midir? Ek olarak hangi risk yönetimi faaliyetleri yürütülebilir?
39. Riske yönelik olarak karar alırken fayda-maliyet değerlendirmesi yapıldı mı? İlgili riski yönetmek için idare yeterli kaynağa sahip mi?
40. İdare kaynakları öncelikli hangi alanlara yönlendirilmeli?
41. Dış risklere karşı idare içinde alınabilecek bir önlem var mı? Önlem yoksa riskin gerçekleşmesi halinde idare neler yapabilir? Acil durum eylem planları hazırlandı mı?
42. Tespit edilmiş risklerin kök nedenleri nelerdir?
43. Riski azaltmak adına tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetleri;
 - Söz konusu riske uygun mu?
 - Kurum içinde uygun seviyede mi belirlendi? (Stratejik veya Operasyonel)
 - Açık ve net mi?
 - Ölçülebilir mi?
 - Zaman kısıtlaması koyuldu mu?
 - Sorumlu birim ve yöneticiler belirlendi mi?
44. İlave risk yönetimi faaliyeti planına uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin odaklanması gereken veya karar almasını gerektiren konular var mı? Daha önceki senelerde planlanıp uygulanmayan risk yönetimi faaliyetleri nelerdir? Neden uygulanmadı?

5.2.1.5 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

45. Yönetime değer katacak risk bilgisi nedir? Üst Yönetim tarafından izlenmesi gereken riskler hangileridir?
46. İdarenin tabi olduğu yasal mevzuatta değişiklik yaşandı mı? Bu değişiklik sonrası izlenmesi gerekecek yeni risklerin olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapıldı mı? Yaşanan değişikler (var ise) izleme çalışmalarında ve raporlama sıklığında değişikliğe sebep oldu mu? Ne gibi değişiklikler yaşandı?
47. İdarenin bilgi teknolojileri alt yapısında ve uygulamalarında herhangi bir değişiklik yaşandı mı? Ne gibi değişiklikler yapıldı? İlgili değişiklikler risklerin değişmesine veya yeni bir riskin

oluşmasına neden oldu mu?

48. İdare bünyesindeki yönetim ve süreç yapılarında değişim yaşandı mı? Bu değişim kurumun stratejik yaklaşımı ve risk iştahında herhangi bir değişiklik yapılması ihtiyacını ortaya çıkardı mı? Bu değişime sebep olan faktörler incelenerek yeni risklerin doğmasına sebep olup olmayacağına yönelik değerlendirmeler yapıldı mı? Bu risklerin (var ise) izlenmesi ve raporlanmasına yönelik gerekli kararlar alındı mı?
49. İdare deneyimlerinin kaybedilmemesi açısından öğrenilen derslere yönelik idare tarafından raporlama kapsamı belirlendi mi? Bu raporlamalar sonucunda idareye katkısı ne yönde oldu?
50. İdarede iç ve dış iletişim kanallarında değişiklik yapılmasını gerektirecek herhangi bir gelişme yaşandı mı? Bu gelişmelere ilişkin değerlendirmeler esnasında idarenin risk yaklaşımı göz önünde bulunduruldu mu?
51. Alınan karar ya da yeni tespit edilen riskler sebebi ile risk maliyetlerinin raporlama sıklığında herhangi bir değişiklik yaşandı mı? Ne gibi değişiklikler yaşandı? İdarenin raporlama kapsamını değiştiren bir etkisi oldu mu?

5.3 Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin İş Akış Süreçleri

5.3.1 Risklerin Belirlenmesi

AÇIKLAMALAR

Stratejik Plan Hazırlık ve Durum Analizi Aşamalarında:

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı stratejik risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilerek uygulanır.

1.1. İdarenin tabii olduğu iç ve dış çevre, faaliyet gösterdiği alan, faaliyetleri, sunduğu ürün ve hizmetleri maruz kalabileceği risklerin kaynağına oluşturan. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı maruz, stratejik planlama çalışmalarını kapsamında gerçekleştirilen durum analizi aşamasıdır. Bu aşamada, durum analizi çalışmalarında aşağıdaki tespitlerden faydalanılarak idarenin risk envanı belirlenir ve Risk Strateji Belgesi'ne kaydedilir. İdariler stratejik planlama aşamasında riskleri 2 ana bölüme ayırır:

Dış Riskler: İdarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmaunu engel olabilecek risklerdir.

İç Riskler: Kurumun seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösteren maruz kalabileceği stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmaunu engel olabilecek risklerdir.

Stratejik planlama çalışmalarının durum analizi aşamasında gerçekleştirilen GZFT, kurullar içi paydaş, mevzuat ve PESTLE analiz sonuçlarından, birim faaliyet ve süreç risklerinde belirlenmesi piktörlerinden, iç denetim ve dış denetim bulgularından oluşan envanierde faydalanılır.

1.2. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerini, tabii olduğu yasal düzenlemeler ile ulusal düzeyde hazırlanan Kalkınma Planı'nda yer alan üst politika belgeleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenir.

1.3. Kurumun stratejik planlama aşamasında belirlenilen stratejik amaç ve hedeflerinin mihyon, milyon ve temel değeri ile uyumunu kontrol etmek, abo uyumsuzlukları kapsamında ortaya çıkabilecek riskleri değerlendirmek.

Strateji Geliştirme, Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesi Aşamaları:

Kurumunda Strateji Geliştirme Belirlemlerinin koordinasyonunda Üst Yönetici başkanlığında stratejik risk çalışmaları organize edilir. Hedefler bazında risklerin ile alakalı stratejik risk çalışmaları, hedeflerin ilgili görev ve sorumluluğu olan, yetkili bilgi ve deneyim sahibi olan ilgili yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilir.

1.4. Gerçekleştirilen risk çalışmaları ilgili katılımcılar önce bireysel olarak stratejik amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirler ve Bireysel Risk Belirleme Formu'na doldurarak ederler. Sonrasında katılımcılar, bireysel olarak belirledikleri bu riskleri tartışarak belirlenir. Belirlenen riskler riskler Çarptırma çalışmaları tarafından Risk Kayıt ve İzleme Risk Yönetimi Faaliyeti Talimatı Formu'na bilgileri ortamında kaydedilir. Risklerin belirlenmesi aşamasında katılımcılar ilgili görevleri olan aşağıdaki Kurum Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti'nde yer alan soruları değerlendirilerek yanıt olacaktır.

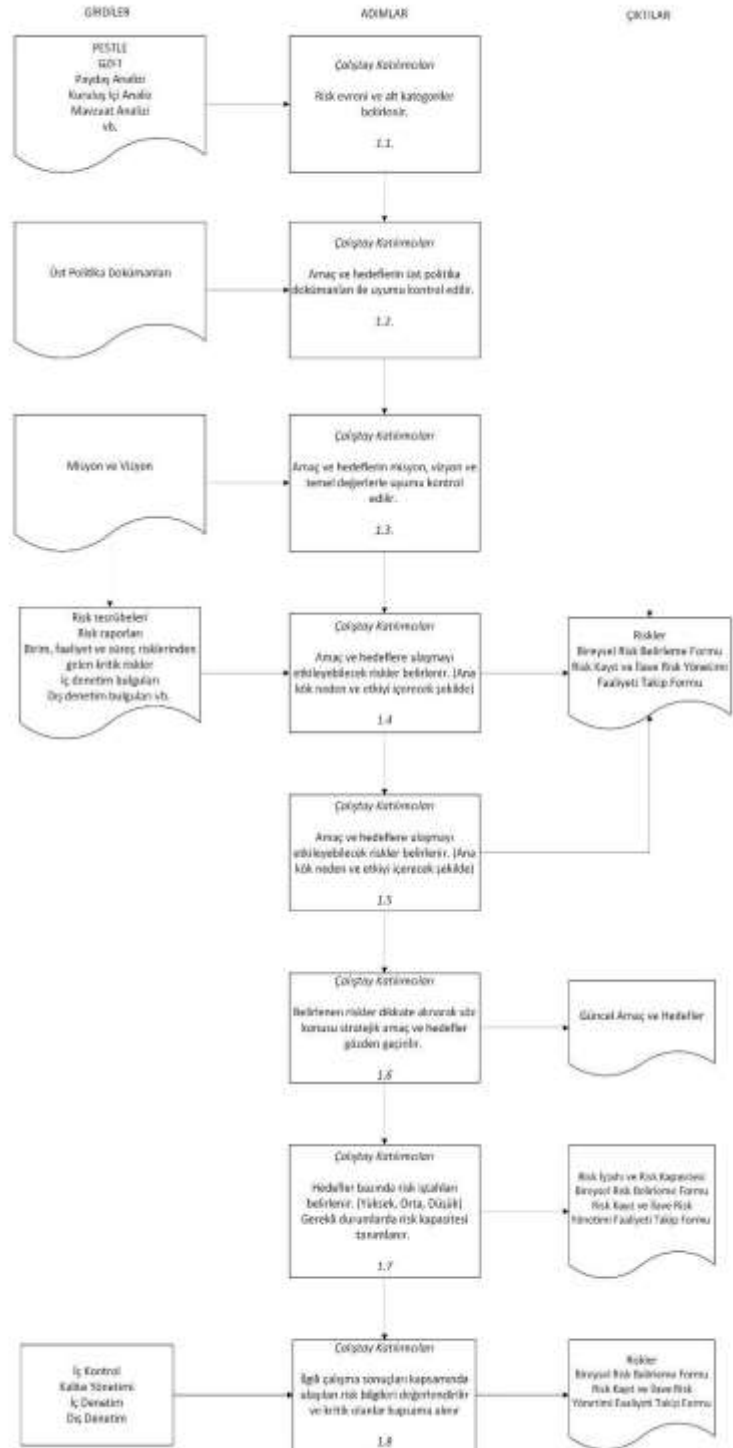
Anket sonuçları, risk tescimleri, risk raporları, iç kontrol süreçlerinden gelen kritik riskler, iç denetim bulguları, dış denetim bulguları çalışmaya katılan tüm kişiler tarafından değerlendirilir ve stratejik amaç ve hedeflere yönelik riskler kayıtlara dâhil edilir.

1.5. Katılımcılar tarafından belirlenen risklerin hangi kategorilere ait olduğu data önce kuruma dağıtılarak belirlenir ve Risk Strateji Belgesi'nde tanımlanmış olan risk envanı (Risk kategorileri) çerçevesinde belirlenir. Bireysel Risk Belirleme Formu ve Risk Kayıt ve İzleme Risk Yönetimi Faaliyeti Talimatı Formu'na kaydedilir.

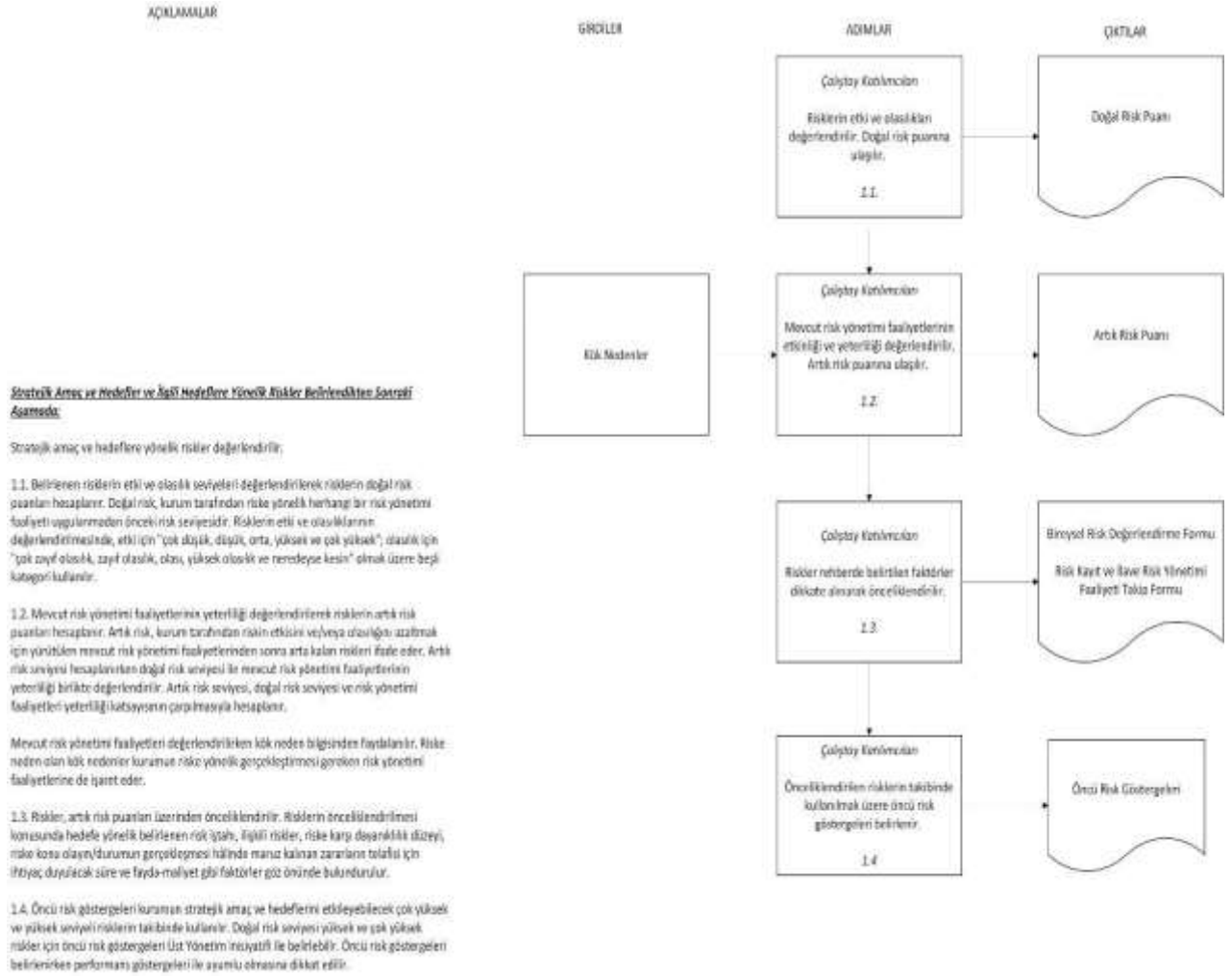
1.6. Risklerin belirlenmesine ilişkin bu konuyu stratejik amaç ve hedefler risk belgesi ile tekrar gözden geçirilir.

1.7. Çalıştay katılımcıları tarafından ilgili hedefler bazında risk izleme (yüksek, orta veya düşük olarak) belirlenir. Risk izleme yüksek olarak belirlenen riskler için risk kapasitesi tanımlanabilir. Belirlenen risk izleme ve risk kapasitesi Bireysel Risk Belirleme Formu'na katılımcılar tarafından yazılır. Sonrasında katılımcılar tarafından kuruma ilgili stratejik hedeflere yönelik risk izleme çalışmaları nihai bir karar verilir, verilen bu karar Çarptırma çalışmaları tarafından Risk Kayıt ve İzleme Risk Yönetimi Faaliyeti Talimatı Formu'na kaydedilir.

1.8. Kurumlarında stratejik planlama süreciyle belirlenen ve sürekli uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, kurum içinde yürütülecek olan risklerin belirlenmesi aşamasında, birim, faaliyet ve süreç seviyesindeki risklerden tek başına veya bir arada değerlendirilerek stratejik amaç ve hedeflere ulaşmaunu etkileyecek öncelikli olanlar da kurumsal risk yönetimi kapsamına alınır.

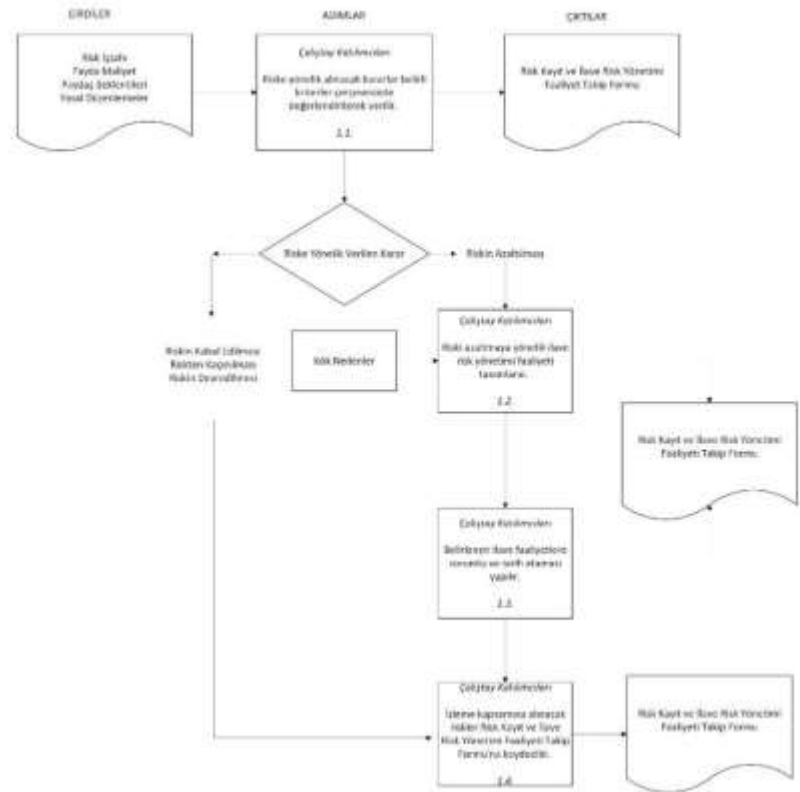


5.3.2 Risklerin Değerlendirilmesi



5.3.3 Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

ADRIANNE



Etkinin Değerlendirilmesi ve Ölçeklendirilmesi İçin Soru Anketi.

[illegible][illegible]

Riskli Davetnâme: Bütün görüşmelerimiz hakkında satıcılarımıza hiçbir bilgimizi vermemeliyiz. Aksi takdirde, satışlarımızı kaybedebiliriz.

[illegible]

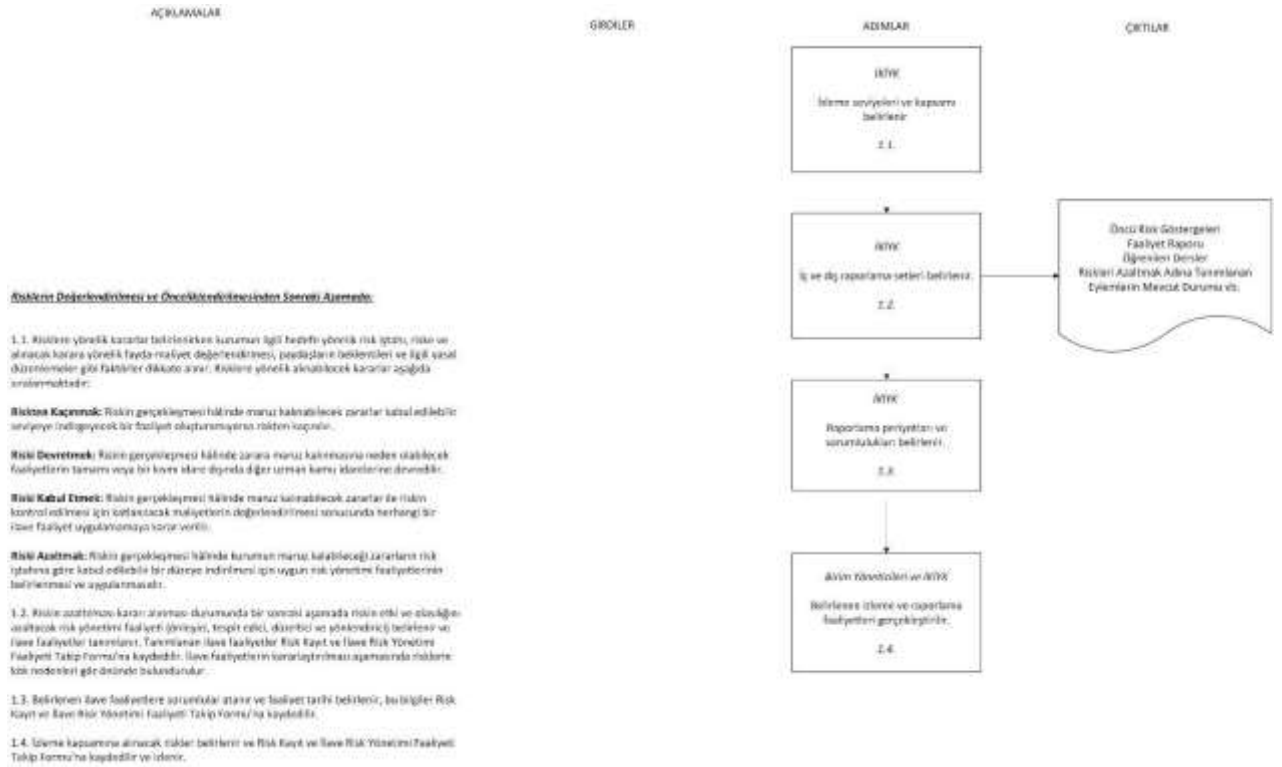
Riskli Aşılarda: Riskli gereksinimleri bilimde bulunan en azı kabul edilebilir sonuçlara risk taşıyan glis glisin asit ve diğer risk taşıyan indolizidin için uygun risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

1.1. Kişinin azaletinden kararın alınması durumunda bir sonraki aşamada idari merci ve idareye ait yazılıca risk yönetimi faaliyetleri (ölçülebilir, takip edilebilir, düzenli) ve yinelenirliği belirlenir ve Kişinin faaliyetleri tanımlanır. Tanımlanmış Kişinin faaliyetleri Risk Kayıt ve Kişinin Risk Yönetimi Faaliyetleri Tablosu Formu'na kaydedilir. Kişinin faaliyetlerini kararlaştırıldığını aşamada risklerin Risk modülleri gibi değerlendirilmiştir.

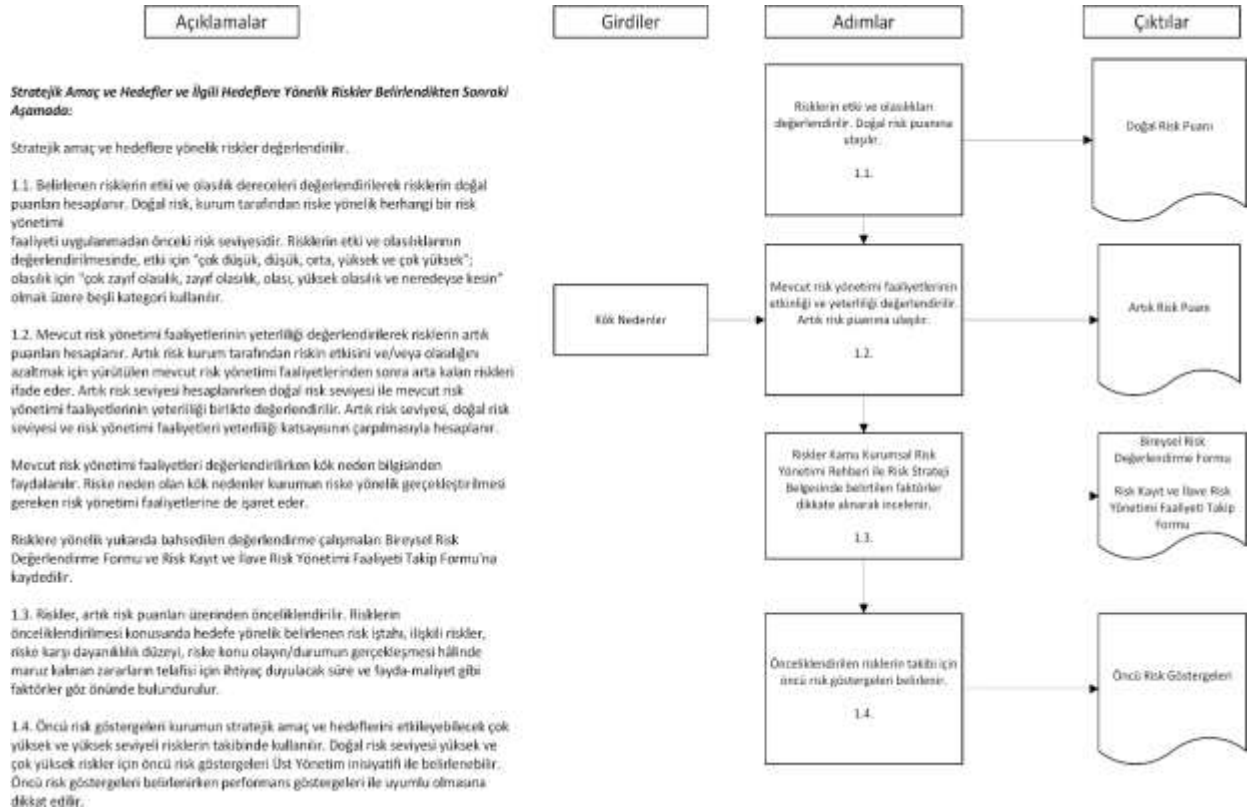
1.3. Belirlenen ilave faaliyetlere karşılıklı olarak atama ve faaliyet tarihi belirtiler, bu bilgiler Risk Kayıt ve Eylem Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na kaydedilir.

İ.E. İşletme Fakültesi, İktisadi İstatistik ve Mali Hesap ve Yeterli Mali Yeterlilik Faaliyeti
Tutku Fıratlı'na kayıtlıdır ve ileriye.

5.3.4 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması



5.3.5 Risk Çalıştayları İçin Risklerin Değerlendirilmesi



5.4 Stratejik Risk Çalıştayı Adımları

Risklerin kurumların Strateji Geliştirme Birimleri (SGDB) tarafından organize edilen, ilgili amaçları, hedefleri ve riskleri değerlendirebilecek Birim Yöneticileri'nin katıldığı çalışma grupları içerisinde ele alınması beklenmektedir. Çalıştay katılımcıları SGDB ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKIYK) tarafından belirlenir. Gerçekleştirilecek çalıştaylarda risklerin nasıl belirleneceği ve değerlendirileceğine ilişkin bilgiler aşağıda aktarılmaktadır.

Çalıştay Öncesi; Çalıştay öncesinde hazırlık amacıyla aşağıdaki adımlar izlenir:

1.Adım: Çalıştayda görüşülecek stratejik amaç ve hedefler belirlenir. Söz konusu amaç ve hedeflere yönelik risklerin değerlendirilmesinde bilgi ve deneyimine ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışanlar belirlenir. Katılımcıların uygun bir zamanda ve ortamda bir araya gelmesini sağlayacak planlama yapılır. Tüm katılımcıların aktif rol almasının sağlanması açısından çalıştaylar ekip şeklinde organize edilecektir. Çalıştayda gerçekleştirilecek beyin fırtınası çalışmasını yönlendirecek uygun bir kolaylaştırıcı belirlenir. Çalıştayı deneyimli bir kişi personel tarafından yönetilmesi çalıştayı etkin ve verimli şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. İlgili personel ile beraber risklerin konsolide edilmesi ve formlar üzerinden etkin takip yapılması adına masa sekreterlerinin olması çalıştayı daha etkin yürütülmesine katkı sağlayacaktır.

Çalıştay personel tarafından, çalıştay öncesinde ve çalıştay esnasında dikkat edilmesi ve yerine getirilmesi gereken hususlar konusunda bilgilendirme yapacaktır.

2.Adım: Kurumsal risk yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek risk çalıştayı öncesinde, katılımcılara üzerinde çalışılacak stratejik amaç ve hedefler ve çalıştay programı iletilir. Böylece katılımcıların çalıştaya hazırlıklı şekilde gelmeleri sağlanır.

Çalıştay Esnasında; Çalıştay çalışmalarının yürütülmesi esnasında aşağıdaki adımlar izlenir:

3.Adım: Çalıştay başlangıcında kolaylaştırıcı tarafından çalıştayı amacı, kapsamı ve işleyişi ve zaman planlaması katılımcılar ile paylaşılır. Ek olarak, çalıştaylarda risklerin belirlenmesi

sürecinde stratejik planlama aşamasında gerçekleştirilen analiz sonuçlarından faydalanılır. Dolayısıyla stratejik planlama kapsamında yer alan durum analizi ve geleceğe bakış aşamaları, iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim çıktıları katılımcılar ile paylaşılır ve katılımcılara risk ve kurumsal risk yönetimi yaklaşımı hakkında bilgi verilir.

4.Adım: Tüm katılımcıların, taslak ve/veya belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu, ilgili riskleri nerede arayacakları (risk ana kategorilerinin değerlendirilmesi ve daha öncesinde belirlenerek Risk Strateji Belgesi'nde kaydedilen risk kategorileri ile belirlenen risklerin eşleştirilmesi) konusunda tartışmalara katılması ve fikir üretmesi sağlanır. Bu fikir alışverişi beyin fırtınası yöntemi ile yapılır. Kolaylaştırıcı bu tartışmalarda tüm katılımcıların fikirlerini paylaşması için katılımcıları teşvik eder. Sorular sorarak katılımcıları yönlendirir. Risk belirleme adımında risk ana kategorileri ve hedef bazında risk iştahı katılımcılar tarafından tartışılır ve belirlenir. Katılımcılar tarafından önce bireysel sonra ekip olarak riskleri ve risk iştahlarını belirlemeleri istenir. Bireysel olarak belirlenen riskler Bireysel Risk Belirleme Formlarına katılımcılar tarafından yazılır. Beyin fırtınasından sonra grup olarak belirlenen riskler, ilgili oldukları hedefler, risk kategorisi ve risk iştahı bilgisi ile birlikte ilgili personel tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na bilgisayar ortamında aktarılır.

5.Adım: Riskler belirlendikten sonra katılımcılar tarafından riskin etki ve olasılık seviyeleri değerlendirilir. Katılımcılardan önce bireysel olarak sonra ekip halinde riskleri değerlendirmeleri istenir. Belirlenen riskler Bireysel Risk Değerlendirme Formu'na katılımcılar tarafından yazılır ve bu doküman üzerinden etki ve olasılık seviyeleri değerlendirilerek doğal risk seviyeleri hesaplanır. İlgili personel tarafından bu değerlendirmeler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda yer alan "Katılımcı Değerlendirmeleri" bölümüne bilgisayar ortamında kaydedilir. Daha sonra ilgili risklere yönelik kurumlarında var olan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği beyin fırtınası yöntemi ile ekip halinde değerlendirilir ve faaliyetlerin yeterlilik durumuna göre artık risk seviyeleri grup olarak belirlenir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ile belirlenen artık risk seviyeleri ilgili personel tarafından Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na bilgisayar ortamında aktarılır.

6.Adım: Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na dokümante edilen artık riskler, yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır. Katılımcılara, sonucun bekledikleri gibi

olup olmadığı sorulur. Öncelikli gördükleri risklerin en yüksek puanlı risk olup olmadığı değerlendirilir. Eğer değilse, etki ve olasılık puanları ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği katsayıları yeniden gözden geçirilir ve güncelleme ihtiyacı olup olmadığına karar verilir. Önceliklendirmenin tamamlanmasının ardından artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak değerlendirilen riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. İlgili öncü risk göstergelerine hedef, raporlama periyodu ve faaliyetler tanımlanır.

7.Adım: Katılımcılar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu’nda yer alan risk puanları ve önceliklendirme konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlanarak bütün risklere yönelik alınacak kararlar belirlenir. Risklere yönelik alınacak kararlar belirlenirken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığı, fayda ve maliyet dengesi, yasal düzenlemeler ve paydaş beklentileri gibi faktörler değerlendirilir ve karara bağlanır. Alınan risk kararları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetim Faaliyeti Takip Formunda yer alan “Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi” alanlarına kaydedilir. Riskin azaltılmasına karar verilen risklere yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri belirlenir ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetim Faaliyeti Takip Formu’na ilgili personel tarafından bilgisayar ortamında kaydedilir.