



KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ



**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU**

**Prof.Dr. Alptekin YASIM
Rektör/Kurul Başkanı**

**Prof.Dr. İrfan Ersin AKINCI
Rektör Yardımcısı/Risk Koordinatörü**

**Prof.Dr. Ali Haluk PINAR
Öğretim Üyesi**

**Ali Rıza BEKLER
Genel Sekreter**

**Cuma AY
Strateji Geliştirme Daire Başkanı**

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

**Hasan Basri Dayıoğlu
Mali H. Uzmanı**

KAHRAMANMARAŞ - 2022

RİSK YÖNETİMİ

Risk Yönetiminin Amacı:

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmasının engelleyecek risklerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesini, önceliklendirilmesini, risklere arşı alınacak önlemlerin belirlenerek değerlendirilmesini sağlamaktır.

Dayanak:

Bu çalışma, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. Mükerrer sayılı İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Risk ve Risk Yönetimi

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama olasılığıdır. Risk, muhtemel bir kaybın ya da zararın algılanan boyudur. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk, genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez. Belirsizlikler mevcuttur ve sonuç üzerinde olumsuz etkileri olsa da risk yönetilebilir bir olgudur. Riskin temel bileşenleri; oluşma olasılığı ve oluşması durumunda sonucu ne ölçüde etkileyeceğidir. Ancak riskin yalnızca olumsuz etkileri olan bir kavram olduğunu düşünmek yanlış olur. Riske kazanç elde etme fırsatı olarak bakılmalı, fırsata dönüştürülmesi için sistematik çaba gösterilmelidir. Riskten söz edebilmek için, ortada bir süreç ve süreç sonunda tanımlanmış, ulaşılması istenen bir sonuç olmalıdır. Süreç sonundaki hedefe ulaşmak için belirlenen yol ne kadar zorunluluklarla çizilmişse, risk o kadar fazladır.

Risk yönetimi, ürünün / hizmetin düşünce aşamasından başlayarak hizmet alan kesime bir ürün / hizmet olarak sunabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Risk yönetimi hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme veya tehlikeye dönüşmeden belirlenmesini ve en aza indirgenmesi, faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, sübjektifliği azaltmaktır.

Kurumsal Açıdan Risk Yönetimi

Kurumsal açıdan risk yönetimi, kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak,

riskleri kurumun risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve idarenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş kurumun üst yönetim, yöneticileri ve tüm çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, idare tarafından risklerin analiz edilmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, kontrolü, izlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Ülkemizde kurumsal risk yönetiminin oluşturulmasında mevzuata bakıldığında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda mali yönetim ve kontrol sisteminin bütünüyle değiştirilerek, uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği Normlarına uygun hale getirilmesi amaçlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurumsal açıdan risk yönetimin belirlenmesi hususunda, iç kontrol sisteminin yerleştirilmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığında Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğde kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla 5 bileşen altında 18 standart ve bu standartlar için gerekli 79 genel şart belirlenmiştir. Bu 5 bileşenden 2'si "Risk Değerlendirme Standartları" ve "Kontrol Faaliyetleri Standartları" dır. Bu iki standart kamu idarelerinin kurumlarında Kurumsal Açıdan Risk Yönetimini oluşturması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal Açıdan Risk Yönetiminin Faydaları

- Kurumsal açıdan risk yönetimi, kurum amaç ve hedefleri için tehdit oluşturan unsurların hem kurumsal düzeyde hem de faaliyet düzeyinde belirlenmesine olanak tanıdığı için idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlar.
- Kurumsal risk yönetimi sabit bir uygulama olmayıp kurumda süregelen ve devam eden bir işlem olması sebebiyle idarenin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Mevzuata ve düzenlemere uygunluğu sağlaması sebebiyle idarenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek hesap verilebilirliği artırır.
- Hesap verilebilirliğin artması ve olası tehdit durumlarının belirlenmesiyle idarenin kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasını sağlar.
- Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunun artmasına katkı sağlar.
- Kurumsal risk yönetimi kurumun her seviyesindeki işlemlerini ilgilendirir. Bu sayede kurumun her bir birimindeki birbiri ile alakalı potansiyel risklerin toplamda kurumu nasıl etkileyeceği daha net gözlenmiş olmasına olanak tanır.
- Kurumsal risk yönetimi riskleri, risk alma isteği doğrultusunda yönetmek amacıyla planlanmıştır. Bu açıdan risk alma isteği kurumun doğrudan planladığı stratejisi ile ilgilidir.

Genel anlamıyla amaçladığı bir değere ulaşmak için kurumun göze aldığı risk oranıdır.

- Belirsizliğin ve riskin bulunduğu bir ortamda kesin bir güvence olması mümkün değildir.

Bu açıdan kurumsal risk yönetimi idareye makul oranda bir güvence sağlar.

Etkin Bir Risk Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri

- Kurumların gelecekte karşılaştıkları olası riskleri proaktif önleyebilmeleri için risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, misyon ve vizyon doğrultusunda bir risk stratejisinin oluşturularak uygulanmasının teşvik edilmesi

- Kurumun karşılaşılabileceği olası risklerin doğasının ve içeriğinin uzman kişilerce değerlendirilmesi ve buna uygun stratejilerin belirlenmesi

- Yapılan değerlendirmelerin güvenilir ve sağlıklı verilerden oluşması ve bunun kanıtlarla destekleyici hale getirilmesi

- Risk yönetim sürecinde ilgili birimlerin risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önleyici stratejilerin belirlenmesinde sağlıklı bir süreç olması adına ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmaların oluşturulması.

- Risk yönetimine ilişkin ilgili kurum ve personele yeterli bilgi, rehberlik ve danışmanlık hizmeti sağlanması

- Risk yönetim sürecinin yetkili kişilerce, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi

- Risklerin daha etkin takibi için idare içinde ve dışında gerekli iletişim kanallarının oluşturulmuş olması.

- Risk yönetim sürecinde tüm çalışanların önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin kurumun mevcut faaliyetlerinin ayrılmaz parçası olarak yürütülmesi gerektiği bilincinin idarede yerleştirilmesi

- Risk yönetim sürecinin sade, esnek ve uygulanabilir olmasının yanı sıra şeffaf ve hesap verilebilir olması ve diğer süreçlerle bütünleşik olarak yürütülmesi

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

İdare içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi, kişilerin idarenin politika ve uygulamaları bağlamında kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde bilmeleri, yatay, dikey ve kurum dışı iletişime uygun bir iletişim mekanizmasının bulunması gerekmektedir.

Risk yönetiminde görev ve sorumlulukların uygun, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi, idarenin risk yönetimi için güçlü bir alt yapı oluşturacaktır.

İdarelerin, teşkilat kanunları ve organizasyonel yapıları çerçevesinde aşağıdaki şemada yer alan fonksiyonları yürütecek uygun personeli belirlemeleri gerekmektedir.

Kurumsal Risk Yönetiminde Roller

1. Üst Yönetici Üst yönetici, 5018 sayılı Kanun çerçevesinde tanımlanan ve idarede risk yönetimi konusunda da en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan kişidir.	2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) Kurul, idarenin risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politika ve prosedürler oluşturarak üst yöneticinin onayına sunar. Politika ve prosedürleri birimlere bildirir. İKİYK, İdare Risk Koordinatörünün tavsiyesiyle kendisine sunulan riskler içerisinde önemli gördüğü belli sayıda riski kilit risk olarak belirler. Belirlenen kilit risklerin iyi yönetilip yönetilmediğini belli dönemler halinde ve/veya önemli gördüğü zamanlarda üst yöneticiye raporlar. Kurulun sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. Toplantılara gerek görülmesi halinde idare içerisinde veya dışarıdan uzman kişiler davet edilebilir.
3. İdare Risk Koordinatörü (İRK) İdare Risk Koordinatörlüğü görevi SGB yöneticisi tarafından yürütülmelidir. İRK, Kurulun bir üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin tutarlı ve standartlara uygun olmasından üst yöneticiye karşı sorumludur.	
4. Birim Risk Koordinatörü (BRK) Birim Risk Koordinatörü, harcama yetkilisinin birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusuna vakıf, uygun yönetim kademelerinde yer alan kişiler arasından belirleyeceği kişidir.	
5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK) Alt Birim Risk Koordinatörü, idarelerdeki birimlerin alt birimlerinin (alt birim bulunması veya risklerin bu düzeyde yönetilmesinin uygun görülmesi halinde) risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu olan ve birim yetkilisi tarafından belirlenen kişidir. Risk yönetiminde BRK' ye karşı doğrudan sorumludur. ARK' ler, birim içerisinde gerekli yetkinliğe ve tecrübeye sahip kişiler arasından seçilmelidir.	6. Çalışanlar Risk yönetiminin başarılı olmasının en önemli unsuru çalışanların risk yönetimini sahiplenmesidir. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.
7. İç Denetçi İç denetçi risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda tüm faaliyetler üzerinde incelemeler yaparak üst yöneticiye risk yönetimi konusunda gerekli danışmanlığı yapar. İç denetçi aynı zamanda herhangi bir kilit riskin göz ardı edilip edilmediğine veya gereken şekilde kontrol edilip edilmediğine yönelik rehberlik eder.	8. Strateji Geliştirme Birimleri Strateji Geliştirme Birimi, eğitimlerin verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve koordine edilmesinden sorumludur. Ayrıca, risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar ve rehberlik eder.
9. Merkezi Uyumlaştırma Birimi (MUB) Merkezi Uyumlaştırma Birimi, risk yönetimini de kapsayacak şekilde iç kontrol alanında düzenlemeler yapar. Ulusal ve uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda, risk yönetiminin geliştirilmesi, eğitim, rehberlik, uyumlaştırma ve Mali Yönetim ve Kontrol (MYK) sistemi çerçevesinde, risk yönetiminin etkililiği ile ilgili raporlama faaliyetlerini yürütür.	

RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi; idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

Risklerin belirlenmesi, vizyon, misyon ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkarak kurumun, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşılabileceği muhtemel tehditler ve fırsatların tespit edilmesidir.

Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi belli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi vizyon, misyon ve

değerler, diğeri ise iç ve dış koşullardır.

Riskler tespit edilirken şu hususlara dikkat etmemiz gerekir:

- Genel kural olarak, üniversitemizi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilmeli ve bir sonraki adım olarak stratejik plana eklenmelidir.
- Riskler program (proje) ve operasyonel düzeylerde de tespit edilmelidir. Program ve operasyonel risklerin stratejik risklerin tamamını içermesi gerekmektedir. Ancak, program ve operasyonel riskler tespit edilirken stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek önemlidir.

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

Birim düzeyi (program/proje düzeyi): Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Alt birim/Taşra birimi düzeyi (faaliyet düzeyi): Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

- Üniversitemiz risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir. Tercihe göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.

- Tespit edilen riskler idarenin hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.

• Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x" in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. “Doğal kaynakların bilinçsiz ve yanlış kullanımı” riski veya “hatalı görüş verilmesi”, “kontrol işleminin süresi içinde tamamlanamaması” riski gibi. Ortak dil oluşturmak için idarenin birini seçmesi daha uygun olacaktır.

- Tespit edilen risklerin iç risk mi yoksa dış risk mi olduğunu değerlendirilmelidir.

❖ İç riskler; doğrudan kurum tarafından kontrol edilen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç riskler kendi içinde stratejik riskler, programa ilişkin riskler ve operasyonel riskler olarak üç düzeyde sınıflandırılmalıdır.

❖ Dış riskler ise; idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan ve hedeflere ulaşmayı güçleştiren veya engelleyen belirsizliklerdir. Dış riskler belirlenirken bunların konularına göre sınıflandırılması yararlı olacaktır.

- Riskler tespit edildikten sonra sahibi yani bunların kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmelidir.

- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan yeni ortaya çıkan riskler tespit edilmeli ve mevcut risklerdeki değişiklikler sürekli takip edilmelidir.

- Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir.

Söz konusu yöntemler idarenin ve faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir.

Riski belirleyebilmek için ulaşmak istediğimiz hedefe birtakım sorular sorarak risklerimizi ortaya çıkarabiliriz.

- ✓ Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- ✓ Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri neler olabilir?
- ✓ Yasal gereklilikler nelerdir?
- ✓ Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ✓ Sorun nedir?
- ✓ Hangi tür işlemler başarısız olmamıza neden olabilir?
- ✓ Zayıf olduğumuz alanlar neler?
- ✓ Hangi varlıkları daha çok korumalıyız?
- ✓ Usulsüzlük ya da yolsuzluk alanları neler olabilir?
- ✓ Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- ✓ En kritik bilgi kaynaklarımız neler?
- ✓ En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileri?
- ✓ Takdire dayanan kritik kararlar hangileri?
- ✓ Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşık?
- ✓ Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileri?

RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risklerin değerlendirilmesi, muhtemel risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve bu riskler hakkında yönetimin riski göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir.

Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından riskleri sıralamayı ifade eder. Etki ve olasılık düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir.

Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi

Doğal Risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki miktarını ifade eder.

Kalıntı Risk: Kalıntı risk, yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi

Olasılık: Bir olayın belirli bir dönemde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

Risklerin gerçekleşme olasılığı değerlendirilirken;

Yüksek: Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır. (1-10) olasılığı yüksek düzeydeki risklerin olasılık değeri 7 ile 10 arasındadır.

Göstergeler:

- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli
- Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması

Orta: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır. (1-10) olasılığı orta seviyedeki risklerin olasılık değeri 4 ile 6 arasındadır.

Göstergeler:

- Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli
- Dış etkenler nedeniyle kontrol güclüğü çekilmesi
- Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler

Düşük: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır. (1-10) olasılığı düşük seviyedeki risklerin olasılık değeri 1 ile 3 arasındadır.

Göstergeler:

- Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması
- Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması.

Etki: Eğer bu olay meydana gelirse doğuracağı sonuç veya yaratacağı tesiri ifade eder.

Risklerin etki düzeyleri değerlendirilirken;

Yüksek (1-10) Etkisi yüksek düzeydeki risklerin etki değeri 7 ile 10 arasındadır.

Göstergeler:

- Kamuoyunun son derece duyarlı olması
- Kurumun temel hedefleri üzerinde hayati etkilerinin söz konusu olması
- Mali sonuçlarının çok büyük boyutta olması

Orta (1-10) Etkisi orta düzeydeki risklerin etki değeri 4 ile 6 arasındadır

Göstergeler:

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

Düşük (1-10) Etkisi düşük düzeydeki risklerin etki değeri 1 ile 3 arasındadır

Göstergeler:

- Kurumun temel hedeflerine az derecede etkili olması
- Kamuoyu duyarlılığının düşük derecede olması
- Mali sonuçlarının tolere edilebilir seviyede olması

Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme ihtimalinin hemen hemen olmadığı; 10 rakamı ise riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı ise bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir. Verilen olasılık puanı ile etki puanının çarpımı risk puanını gösterir.

Belirlenen etki ve olasılık puanı risk oylama formuna kaydedilir

İdare, bu aşamada idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyi olarak tanımlanan risk iştahına karar vermelidir. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta hangilerinin de yüksek olacağını belirlemeli ve bu çerçevede idarenin risk haritasını oluşturmalıdır.

Risk puanı risk haritasında belirlenerek risk seviyesi ölçülür.

Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere önceliklendirilir.

RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

İdareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap verme yöntemi belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gerekir.

***Fayda-Maliyet Analizi**_Bir programın veya faaliyetin mali etkilerinin ölçülmesinde kullanılır. Maliyet/Fayda Analizinde, bir program veya faaliyetin parasal değerler olarak maliyetleri ile faydalarının karşılaştırılması yapılır.

RİSKLERE CEVAP VERME YÖNTEMLERİ

Kabul Etmek: İdarelerin üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir.

- Doğal risk, risk iştahının içinde ise kabul edilir.
- Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir.
- Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlanmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla cevap verme yöntemidir.

- **Yönlendirici Kontroller:** İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.
- **Önleyici Kontroller:** İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.
- **Tespit Edici Kontroller:** Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.
- **Düzeltilici Kontroller:** İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir. Kontrol faaliyetleri, kurumun risk kütüğünde bir bölüm/sütun olarak yer alır. Bu kontrollerin, çoğunlukla önleyici kontrollerden oluştuğu görülmektedir.

Devretmek: Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde verilen cevap yöntemidir. Ancak risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek için kullanılan cevap verme yöntemidir.

İş Sürekliliği Planı: Gündelik işlerin aksaması riskine karşı, hizmetin devamlılığını sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin mevcut olması işlemidir. İdarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek hayati önem faaliyetlerin aksaması olasılığına karşı bulunması gerekir.

Fırsatların Değerlendirilmesi: Riskler yönetilirken risklerin ortaya çıkardığı fırsatların da göz önünde bulundurulması gerekir. Risklerin meydana getirdiği bazı olumsuz etkiler yanında, zaman zaman fırsatlar da çıkmaktadır.

Fırsatın önemli görüldüğü yerlerde bir miktar daha fazla risk almak veya makul bir ilave maliyete katlanmak yönetsel bir tercih olarak düşünülebilir.

Düşük Etki Düşük Olasılık: Kabul edilen riskin hem gerçekleşme olasılığı hem de kuruma etkisi düşük ise bu aşamada verilmesi gereken cevap kabul etmektir.

Yüksek Etki Düşük Olasılık: Kabul edilen riskin gerçekleşme olasılığı düşük fakat gerçekleştiği takdirde kuruma etkisi büyük ise bu aşamada verilmesi gereken cevap iş sürekliliği planı veya kabul etmektir.

Düşük Etki Yüksek Olasılık: Kabul edilen riskin gerçekleşme olasılığı yüksek fakat gerçekleştiği takdirde kuruma etkisi düşük ise verilen cevap kontrol etmek ve riskin durumuna göre kabul etmektir.

Yüksek Etki Yüksek Olasılık: Kabul edilen riskin hem gerçekleşme olasılığı hem de kuruma etkisi yüksek ise bu aşamada verilmesi gereken cevap kontrol etmek, devretmek, kaçınmak veya kabul etmektir.

RAPORLAMA

Yöneticiler karar verirken kendilerine sunulan raporları dikkate alır. Bu bağlamda, doğru, kısa ve öz raporlar yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan, iletişim ve raporlama, risk yönetimi ve izlemenin önemli bir unsurudur.

İletişim döngüsünde yer alan bilgilerin belli periyotlar halinde veya ihtiyaç duyulması halinde bu periyotlara bağlı kalınmaksızın anlamlı bütünlere dönüştürülmesi raporlama yoluyla olmaktadır.

Raporların mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, değerlendirmelere ilişkin kanıtların gösterilmesi, ilgili olması, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere yapılması önem arz etmektedir.

İdare içerisinde raporlamanın hiyerarşik sistemden bağımsız olarak yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir.

Risk yönetim sürecinde raporlamanın kimler tarafından, kimlere ve hangi sıklıkta yapılacağı açıkça belirlenmelidir.

Üniversitemiz risk yönetim sürecinde riskin hala kabul edilebilir seviyenin üzerinde olup olmadığını, o dönem için yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını ve riskin durumundaki değişikliğe göre risklere verilen cevapların durumunun gözden geçirilmesi kapsamında riskler ile ilgili değişimler 6 ayda bir birim risk koordinatörleri tarafından gözden geçirilerek idari risk koordinatörüne risk kayıt formu ile raporlanır. İdare risk koordinatörü, her bir birim risk koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak hazırladığı konsolide risk raporunu, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de bir araya getirerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu hazırlanan bu rapor doğrultusunda idarenin risk yönetim süreçlerini etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar. Ayrıca harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından idari risk koordinatörüne bildirir.

KONTROL FAALİYETLERİ

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.

Kontrol faaliyetleri, mali ve mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup idarenin tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmalıdır.

Kontrollerin Amaçları

Kontroller sadece riskleri bertaraf etme amacı gütmeyiz. Risklerin ortaya çıkaracağı etkiyi azaltmaya yönelik olabileceği gibi ortaya çıkma ihtimalini azaltmaya yönelik özellikler gösterebilir. Hem etkisini azaltmak hem de ortaya çıkma olasılığını minimize etmeye yönelik olabilir. Özetlemek gerekirse kontrollerin üç amacı vardır:

- **Riskin Etkisini Azaltan Kontroller,**
- **Riskin Olasılığını Azaltan Kontroller,**
- **Riskin Etkisini ve Olasılığını Birlikte Azaltan Kontroller**

Riskin Etkisini Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri riskin ortaya çıkmasıyla oluşturacağı etkileri azaltmaya yönelik geliştirilmiş olabilir. Örneğin bir kamu idaresinin elektrik kesintisi yüzünden hizmetlerinin aksaması riskine karşılık jeneratör veya kesintisiz güç kaynağı alımı gerçekleştirmesi riskin etkisini önlemeye yönelik bir kontrol faaliyetidir.

Riskin Olasılığını Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri bazen riskin ortaya çıkmasını önlemeye yönelik olarak düzenlenebilir. Kamu idaresinin elektrik kesintisi yüzünden hizmetlerinin aksaması riskinin ortaya çıkmasını engellemek için eskiyen elektrik kablo tesisatının yeni teknolojilere uygun, ihtiyaçları

karşılayabilecek şekilde yenilenmesi riskin olasılığını azaltmaya yönelik bir kontrol tasarımıdır. Aynı şekilde, bir bankanın internet şubelerine giriş yapılırken hacker saldırıları ihtimaline karşılık cep telefonlarına SMS yoluyla şifre göndererek sisteme giriş yaptırmayı doğrudan riskin olasılığını azaltmaya yöneliktir.

Riskin Etkisini ve Olasılığını Birlikte Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri riskin hem etkisini hem de ortaya çıkma olasılığını azaltmaya yönelik geliştirilmiş olabilir. Örneğin, bir otomobil firmasının ürettiği otomobillere fren sistemi koyması veya ABS, EBD gibi etkili fren sistemi koyması hem kaza yapma ihtimalini azaltacak hem de kaza ortaya çıksa bile daha az hasarlı trafik kazalarına yol açacak bir kontrol faaliyetidir. Bir bankanın soyulma riskine karşılık alarm sistemi taktırması soygunları caydırabileceği gibi bir soygun sırasında alarm sisteminin devreye girmesiyle soyguncuların daha az bir nakitle bankadan çıkmasını sağlayacaktır.

KONTROL FAALİYETLERİ PLANLAMA SÜRECİ

Kontrol faaliyetleri, idarelerin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri risklerin üstesinden gelmek için geliştirilen araçlardır.

İdeal olarak, risk yönetim süreçlerinin ve kontrol faaliyetlerinin sistemlere ve süreçlere, bu sistem ve süreçleri oluşturulurken yerleştirilmesi gerekir. Çünkü kontrol faaliyetlerinin daha sonraki bir aşamada hayata geçirilmesi daha maliyetli ve daha az etkili olabilecektir.

Kontrol faaliyetlerinin anlaşılır, uygulanabilir ve tutarlı olması, kontrollerin etkinliği açısından önemlidir. İyi bir kontrol stratejisinde, kontrollerin belirlenmesi kadar bunların nasıl uygulanacağı da dikkate alınmalı ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurulmalıdır. Kontrol faaliyetlerinin planlanmasında dikkat edilecek bir diğer temel husus ise uygulanan kontrollerin etkililiğinin değerlendirilmesi sürecidir.

Kontrolün uygulanma amacı ile hedeflenen sonuçların örtüşüp örtüşmediği, başlangıç maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler arasında paralellik olup olmadığı gibi hususların değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca, kontrol faaliyetlerinin değişen şartlar karşısında düzenli olarak gözden geçirilmesi de etkililiğinin değerlendirilmesi açısından önemli bir konudur.

KONTROL FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kontrol faaliyetleri genel olarak yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak riskin doğasına göre ihtiyaç duyulması halinde idareler tarafından ilave kontrol faaliyetlerinin de uygulanması mümkündür.

Yönlendirici Kontroller

Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

Yönlendirici kontrollere örnek verecek olursak;

- Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması
- Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler
- Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları
- Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri
- Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri
- Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları

Önleyici Kontroller

Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

Önleyici kontrollere örnek verecek olursak;

- Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği
- Varlıkların fiziksel olarak korunması
- Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması
- Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi
- Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması
- Ön mali kontrol işlemleri

Tespit Edici Kontroller

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir.

Tespit edici kontrollere örnek verecek olursak;

- Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler

- Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması
- Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi

Düzeltilici Kontroller

Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

- Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi
- Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması
- Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması
- Garanti süresinin öngörülmesi

Kontrol Faaliyetleri İçin İpuçları

- İç risklerin hem gerçekleşme olasılığının hem de etkisinin azaltılması kontrol faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir.
- Dış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltmak ise idarenin elinde olmayabilir. Ancak, risklerin etkilerini zayıflatmak uygun bir risk yönetimi ile mümkün olacaktır.
- Kontrol faaliyetleri tespit edilirken ve bu faaliyetlere kaynak tahsisi yapılırken, risk puanına göre yapılan önceliklendirme dikkate alınır. Bununla birlikte, Risk Haritasına göre olasılığı yüksek ve etkisi düşük risklere de öncelik verilmesi gerekebilir.
- Olasılığı ve etkisi çok yüksek olan riskler için kontrol faaliyetlerine ilave olarak iş sürekliliği planlarının da hazırlanması büyük önem taşımaktadır.
- Risklere cevap verirken aşırı kontrol faaliyetlerinden kaçınmak gerekir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da risk yönetiminin etkinliğine zarar verir.
- Riskin içeriğine göre gerekiyorsa kontrol yöntemlerinden birkaçı bir arada kullanılabilir.
- Kontrol faaliyetlerinin maliyet ve fayda analizleri yapılmalıdır.
- İstenilen etkiyi yaratıp yaratmadıklarını görmek için gereken durumlarda kontrol faaliyetlerinin pilot uygulaması yapılabilir.
- Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve işleyişinin planlandığı şekilde gerçekleşmesi izlenmelidir. Kontrollerin işlediğine ilişkin gerekli kanıtlar periyodik olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- Makul bir süre sonra yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin beklendiği gibi işleyip işlemediği değerlendirilerek yönetici/risk koordinatörüne raporlanmalıdır.

Kontrol Faaliyetleri Belirlenirken Dikkate Alınacak Faktörler

- Kontrol faaliyetlerinin; Kimler veya hangi birimler tarafından gerçekleştirileceği
 - Hedeflenen bitiş tarihleri
 - Uygulanması için gerekli kaynaklar
 - Kritik başarı faktörleri
 - Nasıl dokümente edileceği
 - İzlenmesine yönelik süreçler
- önceden belirlenmelidir.

Kontrol Faaliyetlerinin Fayda ve Maliyetinin Değerlendirilmesi

Riskin etkisini ve olasılığını azaltmak için kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinden sonra risk sorumluları kontrol faaliyetinin maliyetini ve beklenen faydasını değerlendirmelidir.

Eğer kontrol faaliyetinin maliyeti beklenen faydayı aşarsa bu kontrol faaliyeti tercih edilmemelidir.

Fayda-maliyet analizi sürekliliği olan bir kontrol faaliyetidir ve belli parasal büyüklükte maliyeti gerektiren kontrol faaliyetleri için yazılı olarak yapılmalı ve uygun yetki kademesi tarafından onaylanmalıdır.

KONTROL FAALİYETLERİ BELİRLENİRKEN VE UYGULANIRKEN İZLENECEK ADIMLAR

- 1. Adım:** Riskler değerlendirilirken, sistem ve süreçlere bakılarak risklerle ilgili mevcut kontrollerin olup olmadığı tespit edilir.
- 2. Adım:** Mevcut kontrollerin riskleri kontrol etmede etkili/yeterli olup olmadığı değerlendirilir.
- 3. Adım:** Mevcut bir kontrolün bulunmadığı veya etkili/yeterli olmadığına karar verilmesi halinde, yeni ve/veya ilave kontrol faaliyeti belirlenir.
Bu adımda aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır:
 - Birden fazla kontrol faaliyeti seçmek uygun olabilir.
 - Seçtiğiniz herhangi bir yeni kontrol faaliyetinin fayda-maliyet değerlendirmesi yapılmalıdır.
 - Uygun olan kontrol faaliyetleri önceden test edilmelidir.
- 4. Adım:** Mevcut kontrol faaliyetleriyle etkili/yeterli bir şekilde yönetildiği değerlendirilen risklere ilişkin olarak yeni kontrol faaliyeti öngörülmez ve mevcut kontroller devam ettirilir.
- 5. Adım:** Risk sorumluları tarafından, risk kaydı onaylandıktan sonra yeni kontrol faaliyetleri,

öngörülen başlangıç tarihinde uygulamaya konulur ve risk sorumlularının hem yeni kontrollerin hem de devam etmekte olan mevcut kontrollerin izlenmesini sağlamaları gerekir.

6. Adım: Ortak risk alanlarına ilişkin iç ve dış paydaşlar, ilgili kontrol faaliyetlerinden ve bunların etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından yazılı olarak haberdar edilir.

7. Adım: Risk sahibi riskleri raporlarken Konsolide Risk Raporunun “Açıklama” bölümünde yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin nasıl işlediğini yöneticiye/risk koordinatörüne bildirir. Bu raporlama, yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin etkilerini belirterek ve her türlü kanıtı rapora ekleyerek, nelerin olup bittiğini özet olarak sunma şeklinde gerçekleşir.

Bu belge Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından 2023-2027 Stratejik Planı çerçevesinde hazırlanmıştır.

AMAÇ 1	Ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda değişen dünyada, toplum ve sanayinin ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi, dönüştürücü ve çözüm ortağı odaklı araştırma, girişimcilik ve bölgesel kalkınma faaliyetlerinde bulunmak.
HEDEF 1.1	“Sürekli Öğrenmenin Değişimin ve Geleceğin Adresi” sloganıyla çağın gereksinimlerine uygun, yenilikçi bir yönetim anlayışı ile kurumsal politikalar geliştirmek, girişimcilik anlayışını bir eylem planı çerçevesinde benimsemesi ve uygulanmasını sağlamak.
RİSKLER	Yapılacak çalışmalara personel tarafından yeterli ölçüde destek verilmemesi. Analiz sonuçlarının elde edilmesine yönelik verilerin eksik veya hatalı gelmesi. Personelin/öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerine yeterli destek göstermemesi Girişimcilik vizyonunun tam olarak benimsenmemesi
STRATEJİLER	Üniversitemiz birimlerinden gelen talepler ve ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yönetmelik, yönerge, uygulama esasları vb. mevzuat çalışmalarına destek vermek Stratejik plan, birim faaliyet raporu, iç kontrol ve denetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayarak kurumsal faaliyetlerin yürütülmesinde verimliliği sağlamak Çalışanlar arasındaki birlik ve dayanışmanın sürekliliğini sağlamak Üniversitemiz idari birimlerinin yürüttüğü faaliyetler kapsamında personel arasında iletişim ve uyumun sağlanması Ortaya çıkan ihtiyaç ve sorunlara yönelik mevzuat çerçevesinde çözüm üretilmesi, kurum idari kurul toplantılarında alınan kararların imkanlar ve yasal koşullar çerçevesinde en üst seviyede uygulanmasını sağlamak Girişimciliğin özendirilerek kültür olarak edinilmesinin sağlanması için her yıl çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi Girişimciliğin geliştirilmesi açısından personelin/öğrencilerin motive edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve hizmet içi eğitimlerin artırılması. Akademik personelin ve öğrencilerin/mezunların Teknokent bünyesinde şirket kurarak veya ortak olarak birer girişimci olmalarının teşvik edilmesi. Eğitim müfredat çalışmalarının sürdürülmesi ve girişimcilik dersi müfredatının güncellenmesi
TESPİTLER	Yenilikçi ve modern yönetim anlayışının her birim düzeyinde uygulanmaması. Kurumsal politika vizyonuna tüm birimlerin aktif katılmaması. Üst yönetimin kurumsal yönetim ilkesini benimsemiş olması ve bu alanın iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapması. Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtılması ve teşvikiyle ilgili yapılan etkinliklerin yeterli olmaması Toplumsal olarak bölge halkının ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik çalışmaların yapılması gerekliliği
İHTİYAÇLAR	Tüm personellere kurum kültürü ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsetmek. Birimler arası koordinasyonun amacı gerçekleştirme yönünde uygulanması. Şirket kurulması için ilgililere gerekli bilgilendirmenin yapılması İş birliği yapılacak firmaların belirlenmesi
HEDEF 1.2	Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde ihtiyaçlara ve sorunların çözümüne yönelik araştırmalar yapmak, BAP, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, Kırsal Kalkınma Ajansı gibi kurumlara proje sunmak.
RİSKLER	Projeler için yeterli bütçe ödeneğinin bulunmaması Fiziki kaynakların yeterli olmaması Uluslararası iş birliği gerektiren alanlar için gerekli niteliklerin sağlanmaması
STRATEJİLER	Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırma yapabilen personeller için eğitim semineri düzenlemek ve yayın sayılarını arttırmak. Kamu kurumları ve STK'lar ile iş birliği protokollerin; kamu ve özel sektör finansmanlı araştırma projelerinin ve disiplinler arası AR-GE projesi sayısının artırılması Bölgede bulunan kamu-sektör/sanayi ile üniversite iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını oluşturmak. Kurum içi ve dışı kaynaklı proje yazmak, yürütmek ve sayısını artırmak BAP biriminde ayrılan bütçe desteğinin ve projelerden sağlanan kazanımların artırılması Üniversite dışı ulusal ve uluslararası kaynaklardan toplumun sorunlarının giderilmesine yönelik sağlanan araştırma desteklerinin artırılması için üniversite dışı kaynaklarla desteklenen projelerin teşvik edilmesi
TESPİTLER	Proje sayılarının arttırılabilir düzeyde olması

İHTİYAÇLAR	Alanında proje yapmaya gönüllü personellerin olması
	Proje yapmaya teşvik edilmesi
	Ulusal ve uluslararası işbirliği yapılması
HEDEF 1.3	Üniversiteyi bilimin ve eğitimin yanı sıra teknoloji ve inovatif sanayi ürünleri geliştirme merkezine dönüştürerek ülkenin gelişiminde lokomotif rol oynamak.
RİSKLER	Bu alanlara yönelik teşviklerin yetersiz olması.
	Fiziki kaynakların yeterli olmaması
STRATEJİLER	Fakültelerde ve enstitülerde inovatif teknoloji ar-ge birimleri kurularak yapılan tezler ve bilimsel araştırmaların faydalı ürüne dönüşümünü sağlamak
	Öğretim üyeleri, araştırmacılar ve öğrencilerin teknokent tarzı faydalı ürün, patent kuluçka merkezlerinde araştırma faaliyet imkanlarının artırılması
	Yüksek Lisans ve doktora tezlerinde faydalı buluş ve patent ve ürün geliştirme çalışmalarına proje destekleri konusunda önceliklerin tanınması ve saha deneyimi imkanlarının tanınması
	Yapay zekâ araştırmalarına yönelik ar-ge merkezleri ve laboratuvar sayısını artırmak
	Yapay zekanın öğretiminin artırılması için ilgili alanlarda ön lisans-lisans ve lisansüstü derslerin ve uygulamaların sayısının artırılması
TESPİTLER	Toplumsal katkı bağlamında patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım çalışmalarının arttırılmasına yönelik gereksinim
	Bölge halkının bilimsel alanlarda üniversite tarafından sunulacak hizmetlere ihtiyacı olması
İHTİYAÇLAR	Çalışmaların gerçekleştirilmesi için çağın gereklerine uygun laboratuvar ortamının oluşturulması.
	Bu alanda hizmet sunacak kadro oluşumunun sağlanması.
HEDEF 1.4	Üniversite sanayi iş birliğinin geliştirilmesi, uluslararasılaşma bağlamında gelişmiş ülkelerle iş birliğinin arttırılması
RİSKLER	Ekonomik ve siyasi olarak ortaya çıkabilecek beklenmedik gelişmeler nedeniyle üniversite-sanayi iş birliklerinin olumsuz etkilenmesi
	Uluslararası alanda yeterli anlaşmaların yapılamaması
STRATEJİLER	Ticaret ve Sanayi Odası başta olmak üzere sanayici, esnaf ve sanatkarlarla iş birliğinin artırılması.
	İş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerine yönelik kurslar, seminerler, konferanslar ve benzeri ortak aktiviteler düzenlenmesi.
	Üniversitede geliştirilen patent sayısının arttırılması
	İntörn staj uygulamasına uygun bölümlerin tespit edilmesi
	Öğretim elemanlarımızın belirli aralıklarla yurtdışı gözlem, proje ve çalışma yapması için bölge ülkelere gönderilerek bilgi paylaşımında bulunulması.
	Öğrencilerimizin mesleki gözlem için gelişmiş ülkelere gönderilerek bilgi ve birikimlerinin geliştirilmesinin sağlanması
	Teknokent ve ilgili birimler aracılığıyla üniversitede yapılan çalışmaların sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda yürütülmesi
TESPİTLER	Öğrencilerin ihtiyaç duydukları eğitim, hizmet binaları ve sosyal alanların arttırılması, alt yapılarının iyileştirilmesi
	Öğrencilerin ihtiyaç duydukları eğitim, hizmet binaları ve sosyal alanların arttırılması, alt yapılarının iyileştirilmesi
	Morfoloji ve Amfi inşaatları ile Teknik Bilimler MYO ve Sosyal Bilimler MYO inşaatlarının tamamlanması
İHTİYAÇLAR	Kalkınmada öncelikli alanlardaki Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi
	Üniversitemizin ulusal ve uluslararası tanınırlığının ve iş birliklerinin artırılması
	Araştırmacıların doktora/doktora sonrası araştırma amacıyla uluslararası tanınmış üniversitelerde bulunmalarına yönelik destek ve teşvikler
HEDEF 1.5	Bölgesel kalkınmada stratejik öneme sahip sektörlerin araştırmasını gerçekleştirmek
RİSKLER	Öğretim kadrosunun sektör araştırma çalışmalarına yerince ilgi göstermemesi
	Bu alana yapılacak destek programlarından yeterince faydalanılamaması
STRATEJİLER	Öğrencilerin tez konu seçiminde bu alanlara yönelik çalışmalar için teşvik edilmesi
	Sektör analizi çalışma alanlarının artırılmasına yönelik destek programlarının sağlanması
TESPİTLER	Kamu ve Özel sektör arasında bölgesel düzeyde yeterli işbirliğinin olmaması
İHTİYAÇLAR	Stratejik öneme sahip alanlardaki sektör temsilcileriyle kalkınmaya yönelik çalışmalar yapmak.

AMAÇ 2	Dijital çağın olanak ve fırsatlarını da kullanarak, tüm paydaşlara sürekli öğrenme ve öğrenmeyi öğretme odaklı hareket prensibiyle eğitim ve öğretim kalitesini artırmak
HEDEF 2.1	Öğrenme-öğretme fırsatlarının artırılması ve çağa uygun öğrenme ortamlarının sağlanması
RİSKLER	Üst politika belgelerindeki değişiklikler. Mali kaynakların kısıtlılığı YÖK'ün program kontenjanları ile ilgili politikaları Anketlere katılımın düşük olması
STRATEJİLER	Öğrencilerin ihtiyaç duydukları eğitim, hizmet binaları ve sosyal alanların arttırılması, alt yapılarının iyileştirilmesi Morfoloji ve Amfi inşaatları ile Teknik Bilimler MYO ve Sosyal Bilimler MYO inşaatlarının tamamlanması Araştırma alt yapılarının iyileştirilmesi Akademik birimlerin ihtiyaç duyduğu öğretim üyelerinin ilgili birimlere kazandırılarak öğretim üyesi sayısının artırılması, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının azaltılması Dersliklerin, uygulama alanlarının ve laboratuvarların ihtiyaca uygun son teknolojiyle donatılması, uygulamalı dersler için oluşturulacak dersliklerin öğrenci mevcutlarının birim ve bölümlerin özelliklerine göre optimum düzeyde tutulması Akademisyen ve öğrencilerin bilimsel araştırmalar yapabilmeleri konusunda desteklenmeleri ve teşvik edilmesi Akademisyenlerin ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum, panel gibi bilimsel toplantılara katılımlarının sağlanması Bölümlerde eğitim öğretim faaliyetlerinde verimliliğinin artırılması için araştırma görevlisi sayısının yeterli sayıya ulaştırılması Birim ve bölümlerce öğrencilere ve iç paydaşlara verilen hizmetlere ilişkin memnuniyetin değerlendirerek gerekli düzenlemelerin yapılması, Akredite edilmiş birim ve bölüm sayısının artırılması Akıllı kütüphane sisteminin (RFID) tamamlanması, kütüphane kaynakların arttırılmasının ve güncelleştirilmesinin sağlanması. TÖMER'in kurumsal kalite algısının iyileştirilmesi amacıyla YTB, Ulusal Ajans, STK ve yurtdışı misyonlarla sürekli iletişim kurulması
TESPİTLER	Eğitim ve hizmet binalarının yetersiz olması, Yerleşkelerin farklı yerlerde bulunması, Sosyal imkanların yetersiz olması. Merkez yerleşkedeki imkanların diğer yerleşkelerde bulunmaması Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması
İHTİYAÇLAR	Mevcut binaların bakım ve onarımının yapılması Devam eden inşaatların tamamlanması ve ihtiyaca yönelik yeni yatırım projeleri yapılması Kadro sayısını artırılması Kütüphanede bulunan elektronik yayınların ve erişilebilir veri tabanı aboneliklerinin artırılması
HEDEF 2.2	Dijital ortam ve araçların öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından aktif kullanımının sağlanması, dijital okuryazarlığının geliştirilmesi
RİSKLER	Ders içeriklerindeki değişiklikler. Mali kaynakların kısıtlılığı Geçiş süreçlerinin ders kalitesi üzerindeki etkileri
STRATEJİLER	Uygulamalı dersler başta olmak üzere dijital ortamların öğretim elemanlarınca derslerde kullanımının yaygınlaştırılması Kariyer günleri kapsamında daha fazla sektör temsilcisi ile görüşmeye imkân tanıyacak çevrimiçi toplantılar yapılması Güncel mühendislik paket programları ile desteklenmiş bilgisayar laboratuvar sayısının artırılması Teknoloji destekli dil laboratuvarlarının kurulması Çevrimiçi simülasyon laboratuvarlarının kurulması kapsamında ders materyal ve uygulamalarının sanal ortamlara aktarılarak sanal gerçeklik yöntemi ile uygulanabilmesi için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması.

TESPİTLER	Yeterli altyapının bulunması
	Personel sayısının yeterli olmaması
	Program ve yazılım maliyetlerinin yüksek olması
İHTİYAÇLAR	İhtiyaç duyulan programların alınması,
	Laboratuvarlarda kullanılacak bilgisayarların güncel olması
	Öğrencilerin bu tür ders içeriklerine aktif katılım ve geri dönüş sağlaması
HEDEF 2.3	Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarına katılımın teşvik edilmesi ve yabancı uyruklu akademisyen ve öğrenci sayısının artırılması
RİSKLER	Değişim programlarına başvuran öğrenci ve öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması
	Uluslararası tanıtım etkinliklerinin organize edilmesi ve katılım için yeterli kaynak bulunamaması
STRATEJİLER	Öğrenci ve öğretim elemanı değişimine olanak sağlayan ulusal ve uluslararası ikili anlaşma sayısının artırılması
	Değişimin programlarına katılımın teşvik edilmesi amacıyla deneyim paylaşımı ve tanıtım etkinliklerinin düzenlenmesi
	Uluslararası öğrenci değişim programlarına katılım sayısının artırılması
	Yabancı uyruklu öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması
TESPİTLER	Uluslararası sıralamalarda bulunduğumuz düzeyin iyileştirilememesi
	Uluslararası kurumlarla mevcut ikili ve çok taraflı anlaşmaların yetersiz olması
İHTİYAÇLAR	Tanıtım faaliyetlerine ayrılan kaynağın artırılması
	Dış İlişkiler Ofisi'ne ek personel görevlendirilmesi
	İş birliği faaliyetleriyle öğretim elemanı ve öğrenci değişim kontenjanlarının artırılması
HEDEF 2.4	Öğretim programları içeriklerinin güncellenmesi, ihtiyaç olan lisans/lisansüstü programların açılması
RİSKLER	İhtiyaçların belirlenmesindeki zorluklar
	Programlara yeterli başvurunun olmaması
STRATEJİLER	Uluslararası alandaki gelişmeler göz önünde bulundurularak lisans ve lisansüstü programlarında okutulan ders içeriklerinin her yıl gözden geçirilerek güncellenmesi
	Üniversite bünyesinde bulunmayan lisansüstü düzeydeki programların açılması
	Plan dönemi sonunda lisansüstü öğrenci sayısının %20 oranında artırılması
	İşgücü piyasasının beklentilerinin ve eğilimlerinin araştırılıp analiz edilmesi ve bu analizler temel alınarak, üniversitemizde bu doğrultuda yeni bölümlerin ve lisansüstü öğretim programlarının açılması.
TESPİTLER	Ders içeriklerinin yeterince güncel olmaması
	Yeni programların aynı veya benzerlerinin çevre üniversitelerde açılmış olması
İHTİYAÇLAR	Açılacak programlar için altyapı oluşturulması
	Yeni programların ders içeriklerini verebilecek öğretim üyesi temin edilmesi
HEDEF 2.5	Öğrencilerin ilgi alanlarına göre kültürel, sosyal ve sportif becerilerini geliştirebilecekleri öğrenci topluluklarının kurulması ve mezunların kariyer planlamalarında etkin rol alınması, üniversite ile iletişiminin sürekli kılınması
RİSKLER	Mezunlara ulaşmada yaşanan sorunlar
	Öğrenci topluluklarının yeterince tanıtılmaması
STRATEJİLER	Öğrenci topluluklarının faaliyetleri konusunda öğrencilere rehberlik yapılması
	Öğrenci topluluklarının faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri fiziksel ortam ve diğer imkânların sağlanması
	Mezunlarla iletişimi sürekli kılmak
	Üniversite mezunlarının kariyer planlamalarına yardımcı olmak amacıyla iş bulmalarını destekleyici çalışmalarda bulunmak
TESPİTLER	Öğrenci kulüplerine yeterli katılımın olmaması
	Mezunları büyük çoğunluğunun üniversite ile iletişimini kesmesi
İHTİYAÇLAR	Kayıt yaptıran öğrencileri öğrenci toplulukları hakkında bilgilendirmek
	Mezun olan öğrencileri veri tabanına ekleyerek güncel tutmak

AMAÇ 3	Bölge İnsani Başta Olmak Üzere İnsanlığın Sağlık, Huzur Ve Mutluluğuna Katkı Sunacak Sosyal, Kültürel, Çevresel Ve Teknolojik Alanlarda Nitelikli Toplumsal Katkı Faaliyetlerinde Bulunmak.
HEDEF 3.1	Hayat boyu öğrenme kapsamında bölge halkının tüm kesiminin ihtiyaçlarına yönelik katkı sunmak.
RİSKLER	Üniversite dışında açılan sertifika ve mesleki kurs merkezlerinin çeşitliliği Eğitimlere katılacak paydaş sayısının yeterli düzeyde olmaması Akademik personelin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemlerine gerekli katılımı göstermemesi
STRATEJİLER	İnsan kaynaklarının niteliğinin artırılmasına yönelik eğitim çalışmalarının yapılması Bölge halkına Ana Çocuk Sağlığı, AIDS, Aile Planlaması vb. sağlık konularında eğitim verilmesi. Bireylerin çevre bilincini arttıran faaliyetler ile diğer sorumluluk projeleri, seminer, sempozyum gibi faaliyetlerinin arttırılması Engelli gruplara yönelik faaliyet sayılarının artırılması ÜSKİM hizmet kalitesini arttırarak, özel sektöre fayda sağlayacak analizlerin üniversite bünyesinde yapılmasının sağlanması
TESPİTLER	Bölge halkının bilimsel alanlarda üniversite tarafından sunulacak hizmetlere ihtiyacı olması
İHTİYAÇLAR	Üniversitenin bölgesel düzeyde sosyal iletişim ve iş birliklerine öncelik vermesi Birimlerin sosyal sorumluluk projelerine destek sağlanması Hizmet veren kadro ihtiyacının giderilmesi ve niteliği artıracak eğitimlerin verilmesi
HEDEF 3.2	Üniversitede hem geleneksel tıp hem de ileri e-sağlık dönüşümü ile topluma sağlık hizmetlerinin daha verimli şekilde sunulmasını sağlamak
RİSKLER	Sağlık hizmetlerinde çalışan kadroların azalması ve ikame zorluğu Salgın hastalık sonucu sağlık hizmetlerine yönelik yüksek talep Fiziki kapasitenin talep edilen düzeyde olmaması İzleme ve değerlendirme sisteminde yaşanabilecek aksaklıklar
STRATEJİLER	Günlük bakılan hasta sayısı, yapılan ameliyat sayısı ve bunların niteliğini artırıcı çalışmalar yapılması. Hasta ve hasta yakınlarıyla yıllık hizmet kalitesi memnuniyet araştırması yapılması ve araştırma bulgularına göre düzenleyici uygulamaların aktif kılınması. Araştırma ve Uygulama Hastanesinde nitelikli yatak ve doluluk oranının arttırılması Aşı, ilaç, etken madde ve diğer sağlık araştırmaları için laboratuvar ortamlarının oluşturulması
TESPİTLER	Personel sayısının yeterli olmaması Sağlık hizmetlerine yönelik talebin fazla olmasından dolayı yeterli hizmet sunumunun gerçekleştirilmemesi Paydaş memnuniyetinin ölçümüne yönelik gerekli çalışmaların yapılmaması Fiziki ve mali şartların yetersiz olması
İHTİYAÇLAR	Sağlık hizmetlerine yönelik beşerî kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi Sağlık giderlerine yönelik bütçe kaynaklarının arttırılması Bütçe dışı kaynaklardan sağlık alanına yönelik fon aktarımının sağlanması ve genişletilmesi
HEDEF 3.3	Toplumsal katkı sağlamaya yönelik Kamu kurumları ve STK'lar ile işbirliğinin geliştirilmesi
RİSKLER	İşbirliğine yönelik çalışmaların yetersiz olması Mali kaynaklardan ve mevzuattan kaynaklı sınırlamalar
STRATEJİLER	Uluslararası alandaki gelişmeler göz önünde bulundurularak lisans ve lisansüstü programlarında okutulan ders içeriklerinin her yıl gözden geçirilerek güncellenmesi İşgücü piyasasının beklentilerinin ve eğilimlerinin araştırılıp analiz edilmesi ve bu analizler temel alınarak, ilgili paydaşlarla iş birliği yapılması Sektör temsilcilerinin davet edildiği kariyer günlerinin yapılması Valilik İl Göç İdaresi, Belediye iş birliğiyle göçmenlere yönelik toplumsal projelerin arttırılması
TESPİTLER	Yeterli düzeyde iş birliği olmaması Sektörün iş birliğine yatkın olması

İHTİYAÇLAR	Gerekli protokol vb. Anlaşmaların sağlanması
	İşbirliğine yönelik çalışmalara yönetimin desteği
	Kurumun bu alanda tanıtımının yapılması
HEDEF 3.4	Toplumsal/bölgenin kültürel değerlerinin tanıtımı ve geliştirilmesi yoluyla şehrin imajına katkı sağlamak
RİSKLER	İşbirliğine yönelik çalışmaların yetersiz olması
	Mali kaynaklardan ve mevzuattan kaynaklı sınırlamalar
STRATEJİLER	Üniversitenin desteği sağlanarak şehrin insanlarına ulusal boyutta ses getirecek bilimsel, dini, kültürel, sosyal, sanatsal, sportif vb. amaçlı çalıştay, seminer, sempozyum, kurs, eğitim vs. etkinliklerin düzenlenmesi.
	Üniversitemizin sosyal sorumluluk kapsamında toplumu doğru yönlendirme ve bilinçlendirmede öncü olması adına, bakış açısını yansıtacak faaliyetlerde bulunulması ve tüm bu etkinliklerin basın aracılığıyla kamuoyuna duyurulması.
TESPİTLER	Yeterli düzeyde iş birliği olmaması
	Toplumsal katkı bağlamında patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım çalışmalarının arttırılmasına yönelik gereksinim
İHTİYAÇLAR	Gerekli protokol vb. Anlaşmaların sağlanması
	İşbirliğine yönelik çalışmalara yönetimin desteği
	Kurumun bu alanda tanıtımının yapılması
HEDEF 3.5	Özel Sektöre Bilimsel Danışmanlık Hizmetleri Vermek
RİSKLER	Danışmanlık hizmetlerinin piyasa beklentileriyle örtüşmemesi
	Yeterli talebin olmaması
STRATEJİLER	Danışmanlık hizmetleri sürecini takip edecek birimin kurulması
	Danışmanlık hizmetleri verilecek konular ve kişiler belirlenerek bunların özel sektöre bildirilmesi ve fakülte web sayfasında yayınlanması
	Özel sektör temsilcileriyle toplantılar yapılarak danışmanlık hizmetinin öneminin vurgulanması ve danışmanlık almayı teşvik edici imkânların artırılması
	ÜSKİM hizmet kalitesini arttırarak, özel sektöre fayda sağlayacak analiz sayısının arttırılması
	Kahramanmaraş ilinde faaliyette bulunan firmaların iş süreçlerinin işleyişinin geliştirilmesi sayesinde istihdam potansiyeline katkı vermek
TESPİTLER	Yeterli düzeyde iş birliği olmaması
	Sektörün iş birliğine yatkın olması
İHTİYAÇLAR	Gerekli protokol vb. Anlaşmaların sağlanması
	İşbirliğine yönelik çalışmalara yönetimin desteği
	Kurumun bu alanda tanıtımının yapılması



KAHRAMANMARAŞ - 2022