



**MALATYA  
TURGUT ÖZAL  
ÜNİVERSİTESİ**

[www.ozal.edu.tr](http://www.ozal.edu.tr)



**Malatya Turgut Özal Üniversitesi**

**Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

www. <https://strateji/ozal.edu.tr>

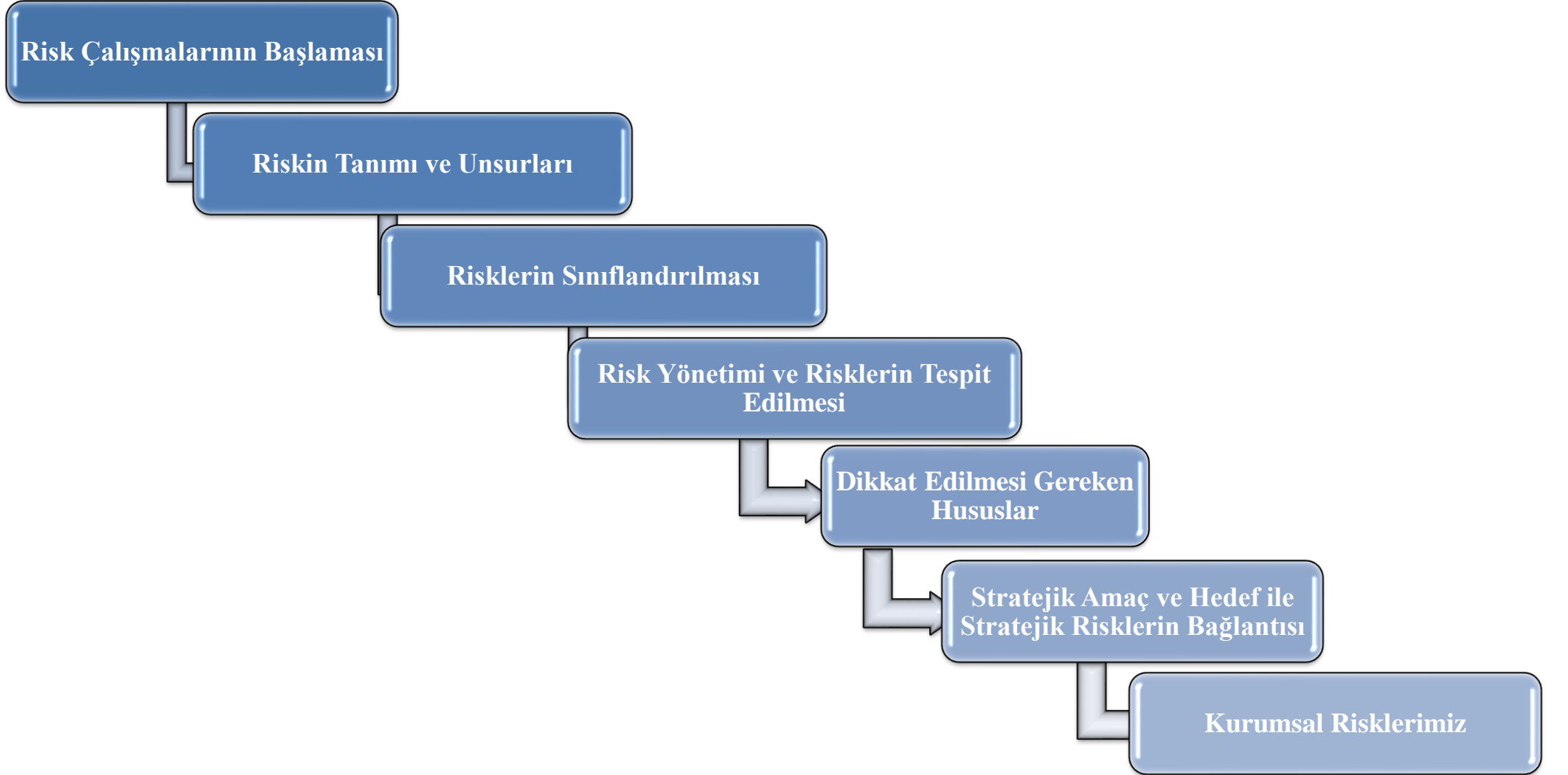


# Kurumsal Risk Yönetimi





# İÇERİK





## ÜNİVERSİTEMİZ RİSK STRATEJİ BELGESİ GÜNCELLENMİŞTİR

- ❖ “**Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi**” Üniversitemiz İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu 09/08/2024 tarihinde kabul edilerek Üst yönetimin onayına sunulmuştur. (23 Ağustos 2024 tarihinde web sayfamızda yayımlanmıştır.)
- ❖ Bu belge 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.
- ❖ **Belgenin İçeriği:** Malatya Turgut Özal Üniversitesinin risk yönetim sürecini; üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.
- ❖ Risk Strateji Belgesi hazırlanacak veya uygulanmakta olan stratejik planın dönemini kapsayacak şekilde hazırlanır, yıllık olarak gözden geçirilir ve gerekli görüldüğünde güncellenir.



# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

www.ozal.edu.tr

“Üniversitemiz Risk Strateji Belgesi" Üniversitemiz İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu 09/08/2024 tarihinde kabul edilerek Üst yönetimin onayına sunulmuştur. (23 Ağustos 2024 tarihinde web sayfamızda yayımlanmıştır.)

Bu belge 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

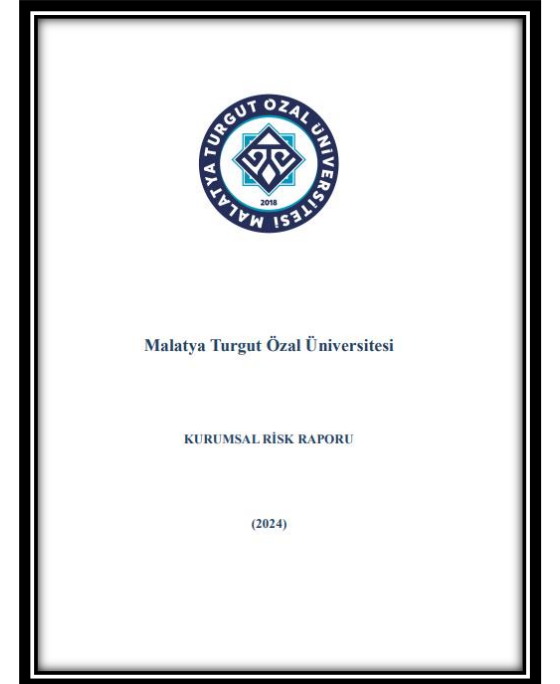
**Belgenin İçeriği:** Malatya Turgut Özal Üniversitesinin risk yönetim sürecini; üniversiteye bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.





## KURUMSAL RİSK YÖNETİM RAPORU HAZIRLANMIŞTIR.

- ❖ Risk Strateji Belgesinde belirtilen esaslar doğrultusunda yapılan çalışmalar sonucunda “Kurumsal Risk Yönetim Raporu” hazırlanmıştır. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesi sonucu Üst Yöneticinin onayına sunulmuştur.
- ❖ Raporda; Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda karşılaşılabilecek riskler tanımlanmış kök nedenlerine yer verilmiş hedef kartlarında sorumlu birimlerce risk değerlendirmeleri yapılarak doğal risk puanları belirlenmiştir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmeleri yapılan çalıştaylarla belirlenmiştir.





## Risk Nedir?

Üniversitenin günlük faaliyetleri ile stratejik «amaç» ve «hedeflerine» ulaşmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, olasılık ve etki ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

Kamu yönetimi ile ilişkili olarak risk, idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir.







## Risk Ne Değildir?

Bir olayın veya durumun risk olarak tanımlanabilmesi için, söz konusu olay veya durumun idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilmesi gerekir. Amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileme potansiyeli bulunmayan olay veya durumlar risk olarak tanımlanmamalıdır



“ Kurumsal risk yönetimi, stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. ”

Kurumsal risk yönetiminin ana odağı, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasına engel oluşturan risklerin yönetilmesidir. Bu seviyedeki risklerin belirlenmesi süreci, stratejik planlama kapsamında amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile bir bütün halinde yürütülür.

### Stratejik plan uygulama aşamasındaki idareler:

Stratejik planını hazırlamış ve yayınlamış idareler, kurumsal risk yönetimi sürecini var olan stratejik planları üzerinden yürüterek başlatır. Planın uygulanması aşamasında, idarenin stratejik hedeflerine ulaşmasına engel teşkil eden riskler tanımlanır, değerlendirilir, önceliklendirilir ve söz konusu risklere yönelik alınacak kararlar belirlenir. Belirlenen bu riskler izleme ve raporlama süreçlerine tabi tutulur.



## Kurumsal Risk Yönetiminin Metodolojisi

Kurumsal risk yönetimi döngüsü, aşağıdaki adımlardan oluşur ve dönemsel olarak kendisini tekrar eder:





### Risklerin Belirlenmesi

- ❖ Üniversiteyi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır.
- ❖ Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan «sistemik» bir çabadır.
- ❖ Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır.



## Risklerin Belirlenmesi İçin Sorulması Gereken Sorular

- ❖ Misyon ile temel amaç ve hedefler belirlendi mi?
- ❖ Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yaşanan en büyük engel nedir?
- ❖ Riskler, stratejilerimiz ve hedeflerimiz ile ne kadar ilişkili?
- ❖ Risklerimizin farkında mıyız, öncelikli risklerimiz belirli mi?
- ❖ Yasa ve mevzuat gibi dış faktörlerde değişimler meydana geldi mi?
- ❖ Son zamanlarda kilit/önemli personel değişikliği yaşandı mı?
- ❖ Tespit edilmiş iç risklerin çıkış kaynağı ve temel nedeni nedir?
- ❖ Risklerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların rolü nelerdir?





### Riskleri Değerlendirirken Sorulması Gereken Sorular

- ❖ Önceki senelerde tecrübe ettiğimiz ve hedeflerimizi etkileyen faktörler nelerdi?
- ❖ Hedeflerden sapma nedenleri düşünüldüğünde, benzer hedefleri bu sene tekrar tanımlamalı mıyız?
- ❖ Hangi risk gerçekleşirse stratejilerimiz hayata geçemez veya ciddi anlamda etkilenir?
- ❖ Bu riskleri almaya istekli miyiz?
- ❖ Bu riskler ana faaliyetlerimizi gerçekleştirmeye engel olur mu?
- ❖ Belirlenen stratejiler yasal yükümlülükler ile uyumlu mu?
- ❖ Belirlenen stratejiler paydaşların birbiriyle olan ilişkilerinde çıkar çatışmasına neden olur mu?
- ❖ Son dönemde görev alanımız ve organizasyon yapımızda önemli değişiklikler oldu mu? Bu değişiklikler hangi riskleri doğurabilir?
- ❖ Görev alanımız ile ilgili son dönemde ülke düzeyinde, bölgesel düzeyde ve küresel düzeyde yaşanan veya yakın dönemde yaşanabilecek durum ve değişiklikler nelerdir? Bunlar hangi riskleri doğurabilir?





## Risklerin Belirlenme Aşamaları



Riskler hedef bazında belirlenir. Bu sayede, idarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin öncelikli olarak ele alınması sağlanır.



### Stratejik Amaç ve Hedefler ile Stratejik Risklerin Bağlantısı

- ❖ Stratejik riskler, Üniversitenin amaç ve hedeflerinin önündeki en büyük engeldir.
- ❖ Bu tür risklerin tespiti, öncelikle Stratejik Plan hazırlık aşamasında yapılmaktadır.
- ❖ Amaç, hedef ile riskler arasındaki bağlantı, Stratejik Planda yer alan «Hedef Kartlarında» kurulmuştur.
- ❖ Stratejik Amaç ve hedeflerin başarılabilmesi için, Stratejik Risklerin öncelikli olarak ele alınması gerekir.







## Stratejik Plan Hedef Kartı Örneği

| HEDEF KART -22  |  |   |      |      |      |      |                |                   |
|---|--|---|------|------|------|------|----------------|-------------------|
| Amaç (A5)   | Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak  |   |      |      |      |      |                |                   |
| Hedef (H5.4)  | Üniversite öz gelirlerini artırmak   |   |      |      |      |      |                |                   |
| Performans Göstergeleri   | Hedef Etkisi (%)   | Güncelleme Dönemi İçin Başlangıç Değer (2022) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | İzleme Sıklığı | Raporlama Sıklığı |
| PG5.4.1 Merkezi (özel) bütçe dışı gelir, döner sermaye, fon vb. gelirlerin yıllık bütçeye oranı | 50   | 3,80  | 4,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 | 6 ayda bir     | 6 ayda bir        |
| Sorumlu Birim   | Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü  |   |      |      |      |      |                |                   |
| İşbirliği Yapılacak Birim   | Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Üniversite Geliştirme Vakfı, Akademik Birimler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Dış paydaşlar  |   |      |      |      |      |                |                   |
| Riskler   | Dış paydaşlardan yeterince (bağış, hibe vb. ) finansman bulunamaması   |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Proje ve diğer faaliyetler için yapılan başvuruların kabul edilmemesi  |   |      |      |      |      |                |                   |
| Stratejiler   | Akademik birimlerin faaliyetlerinin döner sermayeye katkı getirecek şekilde geliştirilmesi   |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Bağışlar için düzenli aralıklarla toplantılar yapılması  |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Ficareti yapılabilecek ürün geliştirme konusunda ilgili birimleri aktive etmek   |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Danışmanlık, laboratuvar vb hizmetlerden gelir elde etmek için ilgili birimleri oluşturmak, mali ve insan kaynağı açısından desteklemek                        |   |      |      |      |      |                |                   |
| Maliyet Tahmini   | 4.000.000 TL   |   |      |      |      |      |                |                   |
| Tespitler   | Personelin motivasyonunun düşüklüğü  |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Altyapı ve fiziki olanakların yetersizliği   |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Mali kaynakların gelir getirci faaliyetlere yönlendirilmeyişi  |   |      |      |      |      |                |                   |
| İhtiyaçlar  | Gelir getirci projelerin sayısının ve etkinliğinin artırılması   |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Hayırseverlerle güçlü ilişkiler kurulması  |   |      |      |      |      |                |                   |
|   | Gelir getirci faaliyetlere başlangıç sermayesi transferi   |   |      |      |      |      |                |                   |

### Riskler:

- ❖ Dış paydaşlardan yeterince (bağış, hibe vb. ) finansman bulunamaması
- ❖ Proje ve diğer faaliyetler için yapılan başvuruların kabul edilmemesi



## Stratejik Plan (Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri) Örneği

**AMAÇ-5-Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak**

**HEDEF (H5.4) Üniversite öz gelirlerini artırmak**

| Risk   | Açıklama  | Kontrol Faaliyetleri  |
|--|---|---|
| ❖ Dış paydaşlardan yeterince (bağış, hibe vb. ) finansman bulunamaması<br>*Proje ve diğer faaliyetler için yapılan başvuruların kabul edilmemesi | ❖ Merkezi (özel) bütçe dışı gelir, döner sermaye, fon vb. gelirlerin artırılamaması | ❖ Dış paydaşlarla güçlü ilişkilerin geliştirilmesinin sağlanması<br>❖ Gelir getirici projelerin sayısının ve etkinliğinin artırılması |

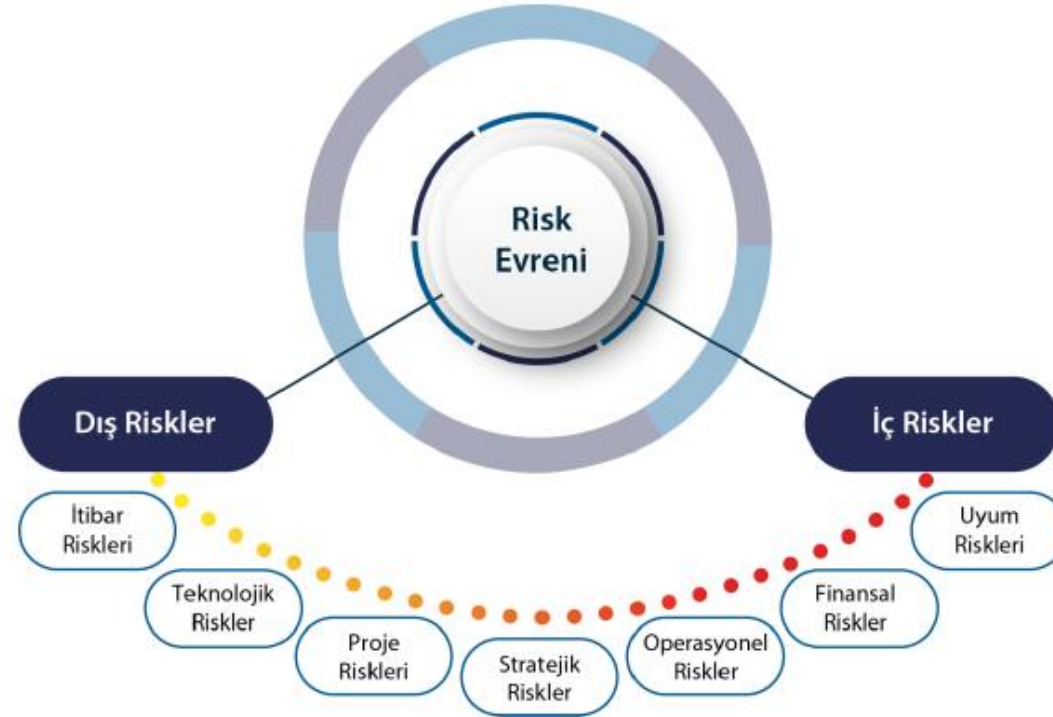


## RİSK KAYIT VE İLAVE RİSK YÖNETİM FAALİYETİ TAKİP YÖNTEMİ





**Risk Evreni «Dış Riskler ve İç Riskler» olarak sınıflandırılmaktadır.**





### Risk Evreni «Dış Riskler ve İç Riskler» olarak sınıflandırılmaktadır.

**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 sistemsal verilere ulaşılamaması, üniversite faaliyetlerinin sekteye uğraması, yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması, dış risklere örnek gösterilebilir.

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



## Risk İştahının Belirlenmesi

Risk iştahı (risk alma istekliliği), idarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenir.

| 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 ilgili 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 ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede              |
| 1      | Düşük               | Gıda güvenilirliğinin sağlanması  | Piyasada halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması<br>Kabul edilemez nitelikteki bu risk için mevcut ve ilave kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yolun denenmesi<br>İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede |



## Risk Etki Kriterleri

| 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  |

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.



## Risk Olasılık Kriterleri

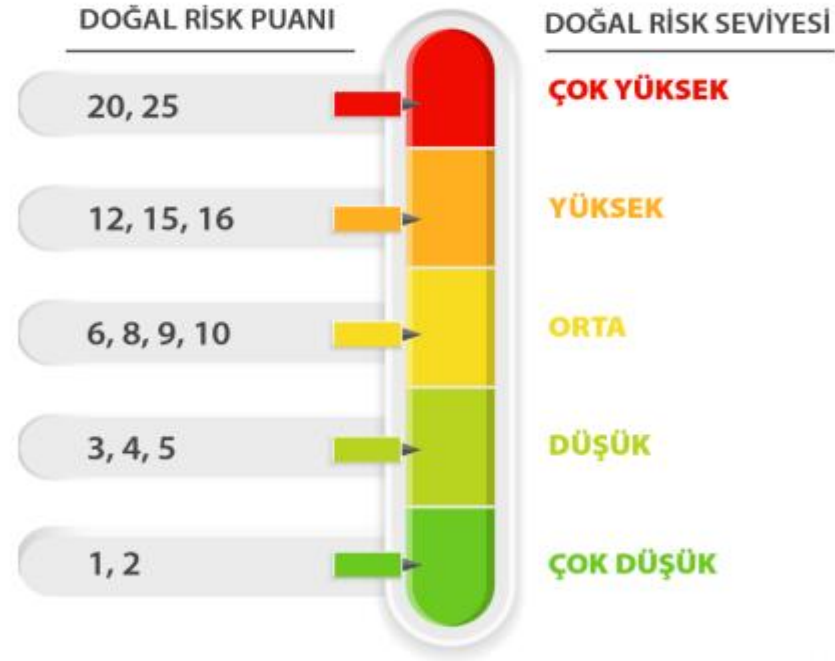
| OLASILIK PUANI | OLASILIK SEVİYESİ  | AÇIKLAMA  |
|----------------|--------------------|---|
| 5              | Neredeyse Kesin    | Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar                    |
| 4              | Yüksek Olasılık    | 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 Olasılık     | Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar |
| 1              | Çok Zayıf Olasılık | Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar                    |

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, olasılık için çok zayıf olasılık, zayıf olasılık, olası, yüksek olasılık ve neredeyse kesin olmak üzere yine beşli ölçek kullanılır.





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



Doğal Risk Seviyesi

Etki x Olasılık



## **RİSK KAYIT VE İLAVE RİSK YÖNETİMİ**



Adım 1

| Stratejik Amaç ve Hedefler |  |                     |  |
|----------------------------|--|---------------------|--|
| Stratejik Amaç No.         | Stratejik Amaç Tanımı  | Stratejik Hedef No. | Stratejik Hedef Tanımı                                   |
| A.1                        | Fiziksel ve Teknolojik Altyapının Nitelik ve Niceliğini Artırmak | (H1.2)              | Bilgi yönetim sistemi ve bilişim altyapısını geliştirmek |

Adım 2

| Risklerin Belirlenmesi |                       |                        |   |   |                        |             |                  |
|------------------------|-----------------------|------------------------|---|---|------------------------|-------------|------------------|
| Risk No.               | Risk Güncellik Durumu | Risk Evreni            | Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)                                      | Alt Kök Nedenler                            | Varsa İlgili Fırsatlar | Risk İştahı | Belirleme Tarihi |
| R.1                    | Güncel                | İÇ RİSK<br>Proje Riski | Projelerin tamamlanması için kullanılacak bütçede öngörülemeyen maliyet artışlarının olması | İlgili projeye yeterli ödeneğin alınamaması | Tehdit                 | ORTA        | 31.12.2022       |



Risk seviyelerinin belirlenmesi, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği göz önünde bulundurularak risklerin kendi aralarında sınıflandırılmasıdır.

## Risklerin Değerlendirilmesi

| Etki | Olasılık | Doğal Risk Puanı | Doğal Risk Seviyesi | Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri  | Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği | Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı | Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Riskin Etkisini mi Olasılığını mı Düşürmekte? | Artık Risk Puanı | Artık Risk Seviyesi (Sonuç) | Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)                      | ÖRG Sorumlusu                       | ÖRG Hedefi                                   | ÖRG Raporlama Periyodu | ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet  |
|------|----------|------------------|---------------------|--|--|---|---|------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|--|------------------------|--|
| 3    | 2        | 6                | ORTA                | Mali kaynaklara bağlı olarak ihtiyaç duyulan fiziksel yapılara ilişkin projelendirme işlemlerinin enerji verimliliği, yangın güvenliği ve iş sağlığı güvenliği standartlarına uygun olarak yapıldıktan sonra imalat sürecine geçilmesi<br>Ödeneğin yetersiz kaldığı koşullarda dış paydaşlarla işbirliğinin geliştirilmesi | Yeterli  | 0,1   | Etki ve Olasılık  | 0,6              | ÇOK DÜŞÜK                   | Tamamlanan Etüt-Projelerinin sayısı (kümülatif) | Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı | 2023(18)<br>2024(20)<br>2025(24)<br>2026(27) | 6 aylık                | Ek ödenek talebinde bulunulması<br>Yatırım projelerinde hazırlanan iş takvim çizelgesinin işin doğal akışı ve ödenek durumuna göre hazırlanması<br>İhale aşamasında iş deneyimi kriterlerinin yüksek tutulması |



Adım 4

| <i>Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi</i> |  |                                     |                                  |                                   |
|---|--|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Riske Yönelik Alınacak Karar</i>                   | <i>İlave Risk Yönetim Faaliyeti</i>        | <i>Faaliyet Sorumluları</i>         | <i>Faaliyet Başlangıç Tarihi</i> | <i>Faaliyet Tamamlanma Tarihi</i> |
| Riski Azaltmak  | Teminat miktarının %6 dan %9 a çıkarılması | Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı | 1.Oca.24                         | 31.Ara.24                         |

Adım 5

| <i>İlave Risk Yönetim Faaliyetlerin Takip Edilmesi</i> |                          |                               |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| <i>Faaliyet Durumu</i>                                 | <i>Açıklama / Revize</i> | <i>Revize Faaliyet Tarihi</i> |

Adım 6

| <i>Risklerin İzlenmesi</i>             |  |  |                          |                                 |                            |  |
|--|--|--|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|--|
| <i>Doğal Risk Seviyesi Değişti mi?</i> | <i>Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Değişti mi?</i> | <i>Artık Risk Seviyesi Değişti mi?</i> | <i>Değişim Nedenleri</i> | <i>Yeni Doğal Risk Seviyesi</i> | <i>Yeni Artık Seviyesi</i> | <i>Değişen Risk Seviyelerine İstinaden Yeni/İlave Faaliyet Tanımlaması Gerekli mi?</i> |



# 2024 KURUMSAL RİSK RAPORU



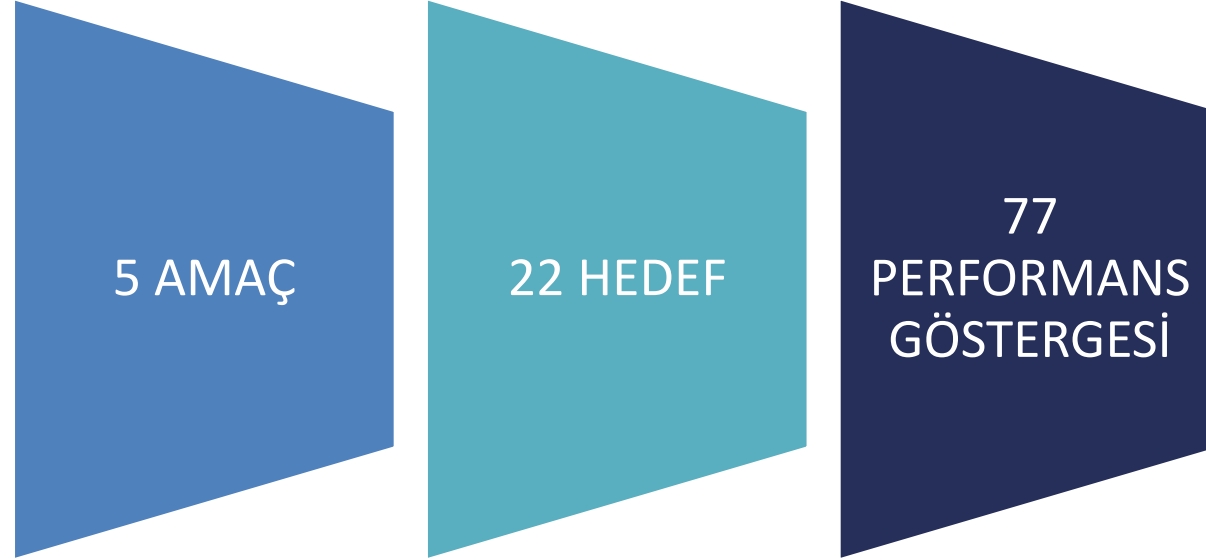
### KURUMSAL RİSK RAPORU ÇALIŞMALARI

- Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda karşılaşılabilecek riskler tanımlanmış kök nedenlerine yer verilmiş hedef kartlarında sorumlu birimlerce risk değerlendirmeleri yapılarak doğal risk puanları belirlenmiştir.
- Mevcut risk kontrolleri de bu süreçte gözden geçirilerek elde edilen artık risk oranına göre ilave risk kontrol yöntemleri belirlenecektir. Risklerin takibi ve önemine göre öncü risk göstergeleri belirlenmiştir. Takibi izleme formunda belirtilen termin sürelerince yapılacaktır.
- Risklerin değerlendirilmesi, risk iştahları, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmeleri yapılan çalıştaylarla belirlenmiş olup, risklerin değerlendirilmesine yönelik dokümanlar için Risk Strateji Belgesinde yer alan eklerden yararlanılarak hazırlanmıştır.



Üniversitemiz 2022-2026 Dönemi Stratejik Planı 2023 güncellenmiş versiyonu Üniversitemiz web sayfasında yayımlanmıştır.  
<https://ozal.edu.tr/stratejik-plan/>

Güncellenmiş mevcut Stratejik Planda 5 amaç doğrultusunda 22 hedef belirlenmiştir. Bu hedeflere yönelik 77 gösterge bulunmaktadır.



Stratejik Planda yer alan 22 hedefe yönelik 52 risk tanımlanmıştır.





## RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Stratejik Planda yer alan 22 hedefe yönelik 52 risk tanımlanmıştır. Risklerin alt kök nedenlerine yer verilerek doğal risk puanlarına göre (Etki X Olasılık) risk iştahları belirlenmiştir. Stratejik planda hedefler belirlenirken risk çalışmaları da birlikte yürütülmüştür. Stratejik Planda Riskler tanımlanarak açıklanmış ve kontrol faaliyetleri belirlenmiştir.

Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda karşılaşılabilecek riskler tanımlanmış kök nedenlerine yer verilmiş hedef kartlarında sorumlu birimlerce risk değerlendirmeleri yapılarak doğal risk puanları belirlenmiştir.

Riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu aracılığıyla takip edilmektedir. Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar yer almaktadır.

Risk kayıt formunda: Doğal Risk Seviyesi; **Düşük Risk :8**, **Orta Risk: 41**, **Yüksek Risk: 3** risk yer almakta olup, toplam 52 risk tespit edilmiştir.



Doğal Risk Seviyesi “Yüksek” olan 3 riskimiz bulunmakta olup, risk evreni dış risk olarak tanımlanmış “Teknolojik, İtibar ve Uyum Riskleri” kategorisinde yer almaktadır. Doğal Risk Seviyesi Yüksek olan riskler müdahale olanağımızın az olduğu, fakat bu risklerin yakından takip edilip etkilerinin en aza indirgenebilmesi gereken riskler olması nedeniyle bu riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmiştir.

| Risk No. | Risk Güncelleme Durumu | Risk Evreni                        | Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde) | Alt Kök Nedenler  | Etki | Olasılık | Doğal Risk Puanı | Doğal Risk Seviyesi |
|----------|------------------------|------------------------------------|--|---|------|----------|------------------|---------------------|
| R.8      | Güncel                 | DIŞ RİSK<br>Teknolojik Risk        | Siber saldırı sayılarındaki artış                      | Teknolojinin gelişmesi ile birlikte siber saldırı sayısının artması   | 4    | 3        | 12               | YÜKSEK              |
| R.39     | Güncel                 | DIŞ RİSK<br>İtibar Riski           | Kurumsal imajın zayıflaması                            | Bölgesel bazda diğer Yükseköğretim Kurumlarında eşdeğer programların bulunması Memnuniyet düzeyinin düşmesi tercih edilebilirliğin azalması   | 4    | 3        | 12               | YÜKSEK              |
| R.16     | Güncel                 | İÇ RİSK/<br>DIŞ RİSK<br>Uyum Riski | Üniversite hastanesinin afiliye olması                 | Birlikte Kullanılan Sağlık Tesislerinin Statüsü Üniversitelerin bilimsel özerkliğini, idari yapılanmasını, görev ve sorumluluklarını doğrudan etkileyen ve üniversite personelinin hukuki statüsünü ve özlük haklarıyla ilgili yaşanan sorunlar | 3    | 4        | 12               | YÜKSEK              |



### ÖNCÜ RISK GÖSTERGELERİ

İdarenin faaliyetleri kapsamında öncelikli risk alanlarının takibini sağlayacak nitelikte 17 öncü risk göstergesi belirlenmiştir. İdare tarafından öncelikli risk alanlarının belirlenmesi “Riskleri nerelerde aramalıyız?” sorusuna yanıt aranmasını sağlar ve risk evreninin belirlenmesini kolaylaştıracak olan risk göstergelerini oluşturmaktadır.



| Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)   | ÖRG Sorumlusu                       | ÖRG Hedefi                                   | ÖRG Raporlama Periyodu |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|
| Tamamlanan Etüt-Projelerinin sayısı (kümülatif)  | Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı | 2023(18)<br>2024(20)<br>2025(24)<br>2026(27) | 6 aylık                |
| Yapılan siber saldırıları engelleme  | Bilgi İşlem Daire Başkanı           | 60%  | 7/24                   |
| Kapalı ve açık alanlarda metrekare başına düşen enerji miktarının artması                    | Enerji Yönetim Birimi               | limit %10 artış                              | 6 aylık                |
| Doluluk Oranı  | Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı     | %80 üstü                                     | 6 aylık                |
| Tıpta uzmanlık eğitimi (ana dal ve yan dal) yetkisine sahip anabilim dalı sayısı (kümülatif) | Tıp Fakültesi                       | 2023(14)<br>2024(18)<br>2025(23)<br>2026(28) | 6 aylık                |



| Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)  | ÖRG Sorumlusu   | ÖRG Hedefi   | ÖRG Raporlama Periyodu |
|---|---|--|------------------------|
| Uluslararası değişim programlarına giden öğrenci sayısı   | Dış İlişkiler Birimi  | 2023(6)<br>2024(8)<br>2025(10)<br>2026(15)           | 6 aylık                |
| Okuyucu Memnuiyeti Oranı  | Kütüphane ve Dok.Dai.Bşk.   | %51 in altı  | 6 aylık                |
| Uluslararası kurum ve kuruluşlar (AB, Dünya Bankası, FAO vb.) tarafından desteklenmesine karar verilen proje sayısı (kümülatif) | Akademik Birimler   | 2023(3)<br>2024(4)<br>2025(5)<br>2026(6)             | 6 aylık                |
| Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin başvuru patent, faydalı model veya tasarım sayısı (kümülatif)                        | Akademik Birimler   | 2023(3)<br>2024(4)<br>2025(5)<br>2026(6)             | 6 aylık                |
| Kayısı ve Endüstriyel Tarım alanlarında faaliyet gösteren Ar-Ge birimi, lisans ve lisansüstü program sayısı (kümülatif)         | Akademik Birimler<br>(Ziraat Fakültesi, Arı ve Arı Ürünleri Geliştirme Araştırma ve Uygulama Merkezi, Kayısı ve Kayısı Ürünleri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi) | 2023(8)<br>2024(9)<br>2025(10)<br>2026(11)           | 6 aylık                |
| Ar-Ge' ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı  | Strateji Geliştirme Dai.Bşk.lığı  | 2023(0,22)<br>2024(0,21)<br>2025(0,21)<br>2026(0,21) | 6 aylık                |



| Öncü Risk Göstergesi (ÖRG)  | ÖRG Sorumlusu          | ÖRG Hedefi   | ÖRG Raporlama Periyodu |
|---|------------------------|--|------------------------|
| Öğrenci memnuniyet oranı (%)  | Kalite Koordinatörlüğü | 2023(50)<br>2024(55)<br>2025(60)<br>2026(65)         | 6 aylık                |
| Akreditasyon için başvurulacak lisans program sayısı (kümülatif)                        | Kalite Koordinatörlüğü | 2023(0)<br>2024(1)<br>2025(3)<br>2026(5)             | 6 aylık                |
| Açılan uygunsuzlukların termin süresine göre kapatılma oranı                            | Kalite Koordinatörlüğü | 50%  | 6 aylık                |
| Yetenek Kapısına üye öğrenci ve mezunların toplam öğrencilere oranı                     | Kariyer Uyg.Arş.Mrk.   | 2023(0,30)<br>2024(0,40)<br>2025(0,55)<br>2026(0,65) | 6 aylık                |
| Sosyal sorumluluk proje sayısı (kümülatif)  | SKS                    | 2023(2)<br>2024(4)<br>2025(6)<br>2026(7)             | 6 aylık                |
| Merkezi (özel) bütçe dışı gelir, döner sermaye, fon vb. gelirlerin yıllık bütçeye oranı | Döner Sermaye İşl.Md.  | 2023(4)<br>2024(5)<br>2025(6)<br>2026(7)             | 6 aylık                |



## RİSK İŞTAHLARININ BELİRLENMESİ

Risk iştahu (risk alma istekliliği), idarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar.

Yapılan alıştaylarda Risk iştahu “**düşük**” olarak belirlenen 2 dış riskimiz mevcuttur.

- Siber saldırı sayılarındaki artış
- Kurumsal imajın zayıflaması

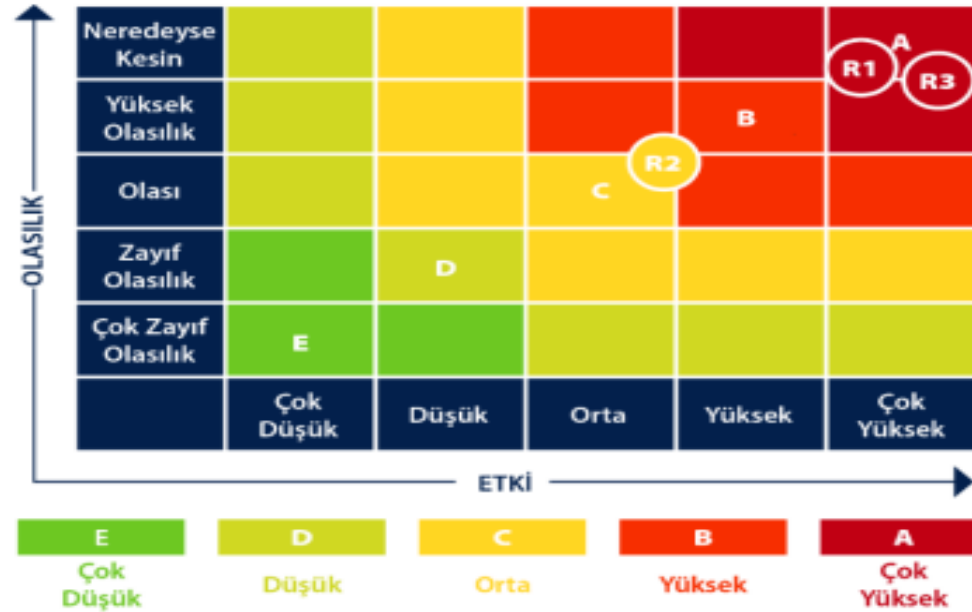
Orta risk iştahına sahip 38 risk tespit edilmiş olup, bu riskler genelde Ar-Ge ve eğitim-öğretim hizmetlerine yönelik riskleri kapsamaktadır.

Yüksek risk iştahına sahip 12 risk bulunmaktadır. Bu risklerin çoğunluğu kültürel-sosyal faaliyetlere yöneliktir.

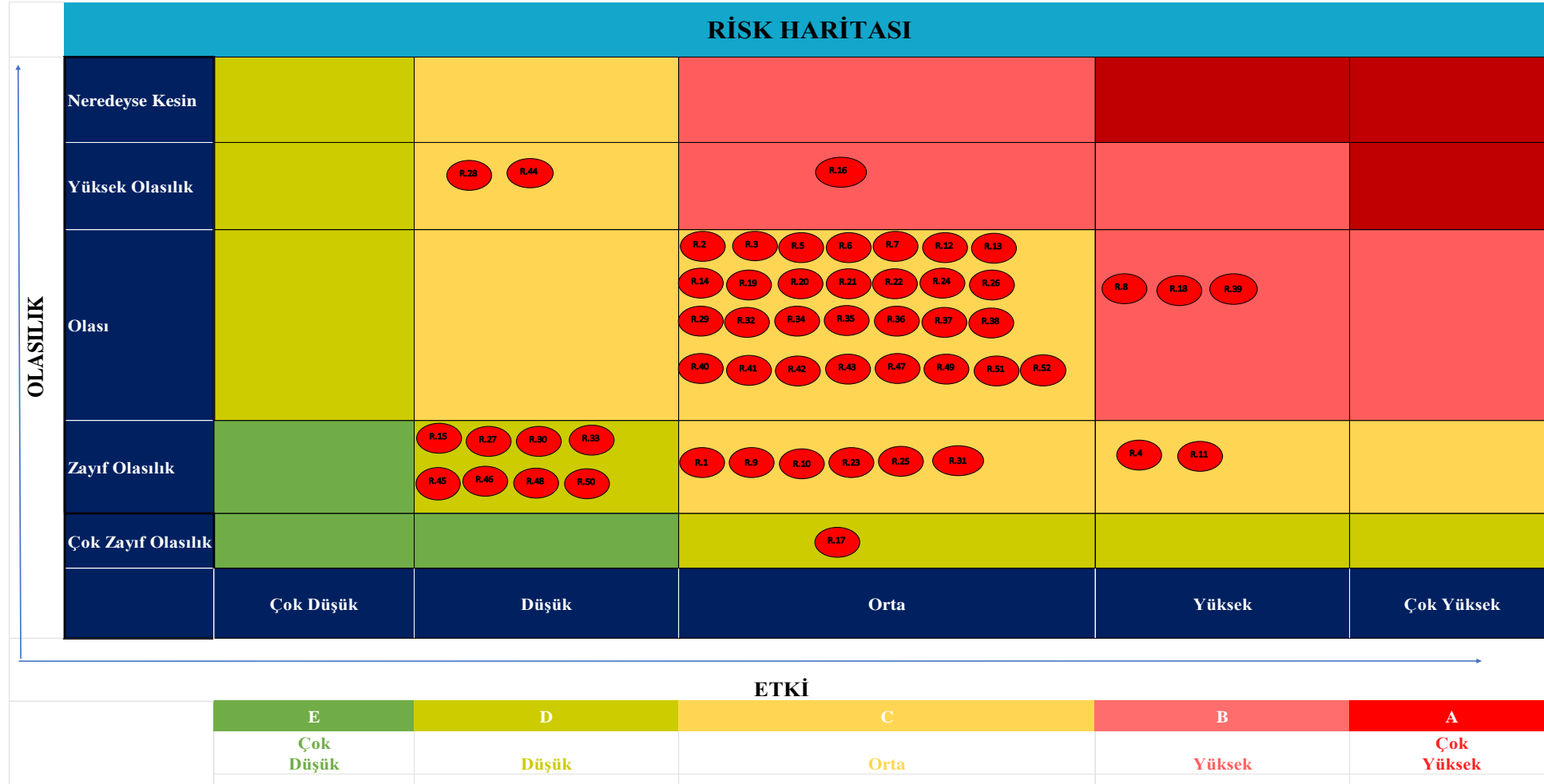


## RİSK HARİTASI

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



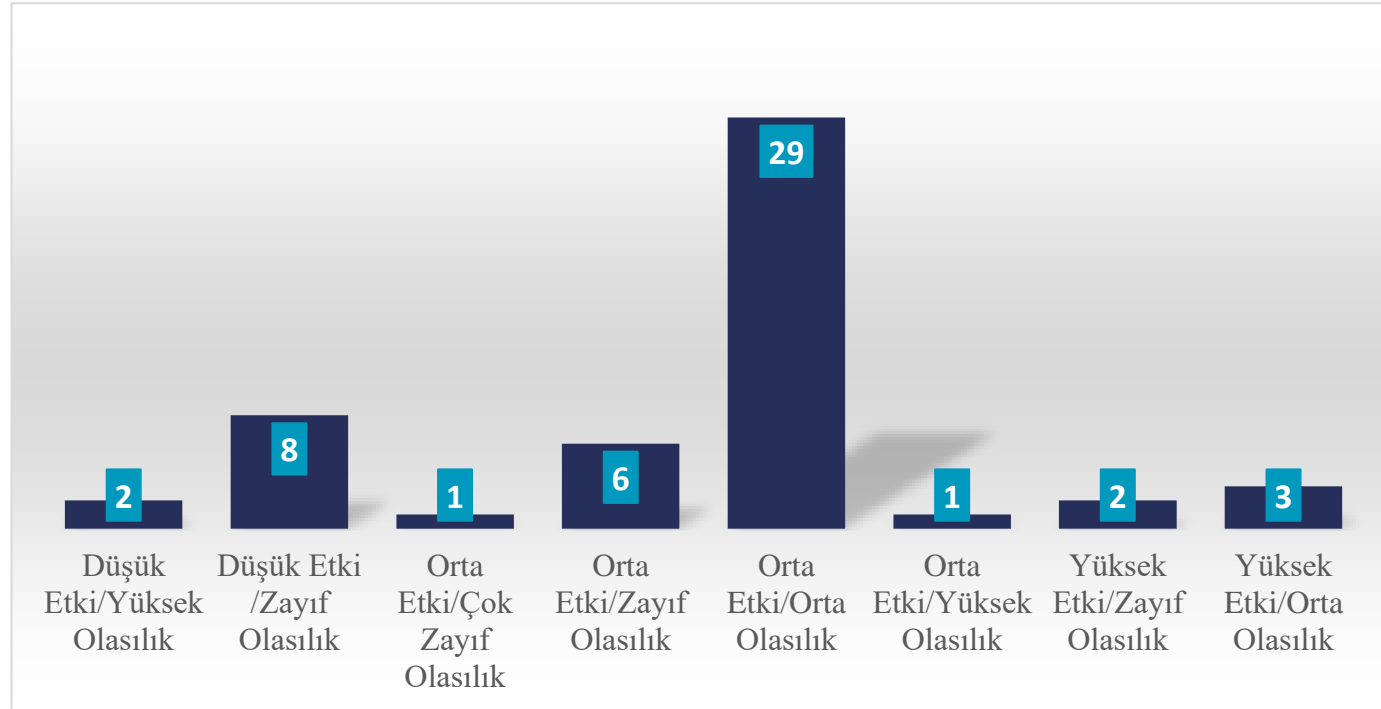




İlgili haritada bölgeler renklerle ifade edilmektedir. A bölgesi çok yüksek seviyeye sahip riskleri ifade ederken, E bölgesi çok düşük seviyeli riskleri ifade etmektedir.

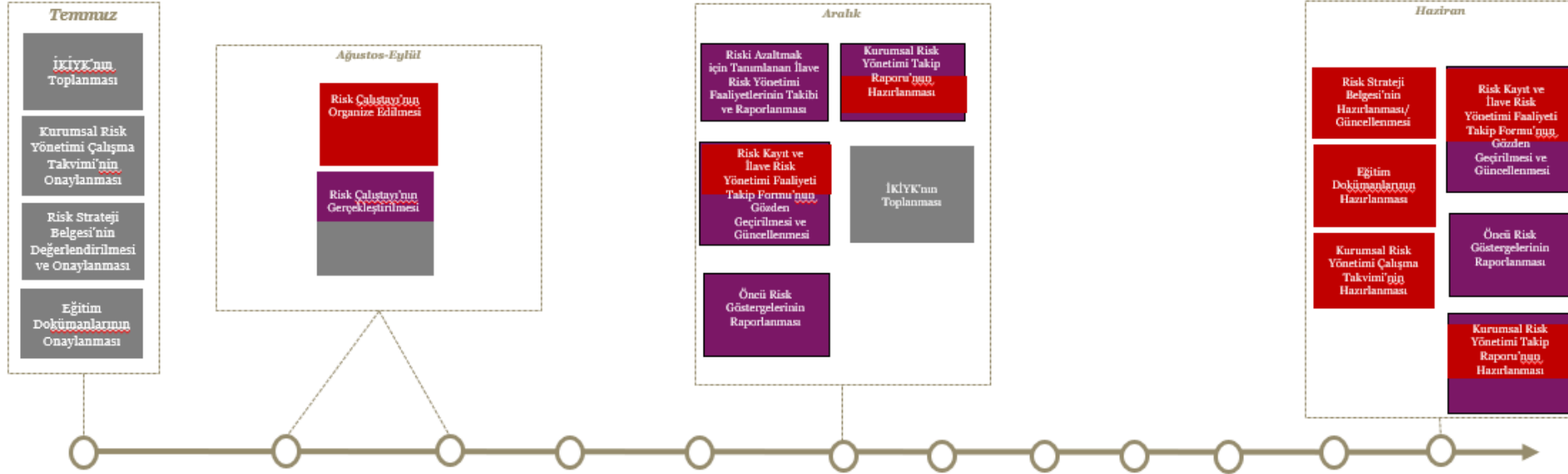


## RİSK GRAFİĞİ





## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TAKVİMİ





**Malatya Turgut Özal Üniversitesi**  
**Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

**Teşekkürler**

[www.ozal.edu.tr](http://www.ozal.edu.tr)