



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

**BİRİM RİSK KONTROL
EYLEM PLANI**

2025

 *Gümüşhane* |  **2025**

GENEL AÇIKLAMA

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca iç kontrol, idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini; varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam tutulmasını ve güvenilir mali bilgi üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

1. İç Kontrolün Amaçları

Sistemin temel amacı, kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili yönetimini sağlamak ve her türlü mali işlemde usulsüzlüğü önlemektir. Kamu idareleri, Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve ilgili yönetmelikler çerçevesinde kendi iç kontrol sistemlerini kurmak ve işletmekle yükümlüdür.

2. Risk Yönetimi Süreci

İç kontrolün ayrılmaz bir parçası olan risk, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek

Risk Belirlenmesi: Stratejik hedeflere yönelik risklerin, ana kök nedenleri ve olası etkileriyle birlikte tanımlanmasıdır.

Değerlendirme: Risklerin gerçekleşme olasılığı ve yaratacağı etki kriterleri üzerinden sayısal puanlama (Doğal Risk Puanı) yapılarak önem derecelerinin sınıflandırılmasıdır.

İzleme ve Karar: Mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliği analiz edilerek (Artık Risk Puanı hesaplanarak) riskin kabul edilmesi, devredilmesi, kaçınılması veya azaltılması yönünde kararlar alınır.

3. Sorumluluklar

İç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve geliştirilmesinden **üst yöneticiler** (Bakanlıklarda Bakan, Üniversitelerde Rektör vb.) sorumludur. **Harcama yetkilileri**, kendi birimlerinde bu sistemin işleyişini sağlamakla yükümlüdür. **Mali hizmetler birimi** (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı) ise sistemin kurulması ve standartların uygulanmasında koordinasyon ve raporlama görevini yürütür.

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		
RS-01	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Mali işlemleri gerçekleştiren personelin sayısal ve nitelik yönünden yetersiz olması		Kadro kullanım izinleri ve atama sayılarını az olması, nakil olan personelin gelen personelden fazla olması	Tehdit	Yüksek	01.01.2026		
RS-02	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Raporu, Tasarruf, Kalite Raporları gibi raporlar için talep edilen verilerin güvenirliği ve bilinirliğinin eksikliği		Merkezi bir veri sisteminin olmayışı ve yapılan faaliyetlerin iç kalite güvence mekanizmasında bildirilme ve raporları algıma eksikliği	Tehdit	Orta	01.01.2026		
RS-03	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Mali işlemlerde görevlendirilen personelin (Taşınır Kayıt Yetkilisi, Mutemet, vb.) sık sık değiştirilmeleri nedeniyle hatalı işlemlerin artması		Personellerin mali işlerden doğan sorumlulardan kaçınması	Tehdit	Yüksek	01.01.2026		
RS-04	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Bazı yöneticilerin (Harcama Yetkilisi, Gerçekleştirme Görevlileri, vb.) mali mevzuat bilgileri bilinirliğinin düşük olması		Güncel mevzuatı takip etme isteksizliği	Tehdit	Orta	01.01.2026		
RS-05	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Hizmetiçi eğitimlerde verimliliğin düşük olması		Uygulamalı eğitimlerin yeteri kadar verilmemesi ve personelin isteksizliği	Tehdit	Orta	01.01.2026		
RS-06	Güncel	İç Risk (Operasyonel Riskler)	Mali işlerden sorumlu personelin yeni karşılaştığı sorunlarda çözüme dönük araştırma isteksizliği		İşi sahiplenme seviyesinin düşük olması ve kolaycılığa kaçınılması	Tehdit	Yüksek	01.01.2026		
RS-07	Güncel	İç Risk (Stratejik Riskler)	Sorumlu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanan raporların etkin değerlendirilmemesi ve iyileştirmelerin etkisiz kalması		Yöneticilerin beklentilerinin farklı olması ve kişisel gelişimlerini yansıtmaması	Fırsat	Orta	01.01.2026		
Risklerin Değerlendirilmesi										
Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	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 Mi Düşürmekte?	Artık Risk Puanı	Artık Risk Seviyesi (Sonuç)
Mali işlemleri gerçekleştiren personelin sayısal ve nitelik yönünden yetersiz olması	3	4	12	Yüksek	Personel sayısının artırılması ve hizmetiçi eğitim verilmesi	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Raporu, Tasarruf, Kalite Raporları gibi raporlar için talep edilen verilerin güvenirliği ve bilinirliğinin eksikliği	3	3	9	Orta	Merkezi bir veri sistemi kurulması ve sorumlulukların tanımlanması	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK
Mali işlemlerde görevlendirilen personelin (Taşınır Kayıt Yetkilisi, Mutemet, vb.) sık sık değiştirilmeleri nedeniyle hatalı işlemlerin artması	4	4	16	Yüksek	Mali işlemlerde görevlendirilen personellerin özlük haklarında iyileştirme yapılması	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	6,4	ORTA
Bazı yöneticilerin (Harcama Yetkilisi, Gerçekleştirme Görevlileri, vb.) mali mevzuat bilgileri bilinirliğinin düşük olması	3	3	9	Orta	Sorumluluk bilincinin oluşması için hizmetiçi eğitimlerin verilmesi	Kısmen Yeterli	0,4	Etki ve Olasılık	3,6	DÜŞÜK
Hizmetiçi eğitimlerde verimliliğin düşük olması	3	3	9	Orta	Motivasyon ve işe sahiplenmenin artırılması için faaliyetlerin yapılması	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK
Mali işlerden sorumlu personelin yeni karşılaştığı sorunlarda çözüme dönük araştırma isteksizliği	4	3	12	Yüksek	Motivasyon ve işe sahiplenmenin artırılması için faaliyetlerin yapılması	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	1,2	ÇOK DÜŞÜK
Sorumlu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanan raporların etkin değerlendirilmemesi ve iyileştirmelerin etkisiz kalması	3	3	9	Orta	Yöneticilerin kurum idari süreçlerini sahiplenme motivasyonunun artırılması	Yeterli	0,1	Etki ve Olasılık	0,9	ÇOK DÜŞÜK

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Risk No.	Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Riske Yönelik Alınacak Karar	İlave Risk Yönetim Faaliyeti	Faaliyet Sorumluları	Faaliyet Başlangıç Tarihi	Faaliyet Tamamlanma Tarihi
RS-01	Mali işlemleri gerçekleştiren personelin sayısal ve nitelik yönünden yetersiz olması	Riski Azaltmak	Personel sayısının artırılması ve hizmetçi eğitim verilmesi	Birim Üst Yöneticisi	1.01.2026	31.12.2027
RS-02	Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Raporu, Tasarruf, Kalite Raporları gibi raporlar için talep edilen verilerin güvenilirliği ve bilinirliğinin eksikliği	Riski Azaltmak ve Riski Devretmek	Merkezi bir veri sistemi kurulması ve sorumlulukların tanımlanması	Üst Yönetim	1.01.2026	31.12.2027
RS-03	Mali işlemlerde görevlendirilen personelin (Taahhüt Kayıt Yetkilisi, Mutemet, vb.) sık sık değiştirilmeleri nedeniyle hatalı işlemlerin artması	Riski Azaltmak ve Riski Devretmek	Mali işlemlerde görevlendirilen personellerin özlük haklarında iyileştirme yapılması	Üst Yönetim	1.01.2026	31.12.2027
RS-04	Bazı yöneticilerin (Harcama Yetkilisi, Gerçekleştirme Görevlileri, vb.) mali mevzuat bilgileri bilinirliğinin düşük olması	Riski Azaltmak	Sorumluluk bilincinin oluşması için hizmetçi eğitimlerin verilmesi	Birim Üst Yöneticisi	1.01.2026	31.12.2027
RS-05	Hizmetçi eğitimlerdeki verimliliğin düşük olması	Riski Azaltmak ve Riski Devretmek	Motivasyon ve işe sahiplenmenin artırılması için faaliyetlerin yapılması	Üst Yönetim	1.01.2026	31.12.2027
RS-06	Mali işlerden sorumlu personelin yeni karşılaştığı sorunlarda çözüme dönük araştırma isteksizliği	Riski Azaltmak	Motivasyon ve işe sahiplenmenin artırılması için faaliyetlerin yapılması	Birim Üst Yöneticisi	1.01.2026	31.12.2027
RS-07	Sorumlu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanan raporların etkin değerlendirilmemesi ve iyileştirmelerin etkisiz kalması	Riski Devretmek	Yöneticilerin kurum idari süreçlerini sahiplenme motivasyonunun artırılması	Üst Yönetim	1.01.2026	31.12.2027

TANIMLAMALAR

Tanımlamalar- Risklerin Belirlenmesi

Risk No	Kurum stratejik planında yer alan hedefine yönelik tanımlanan riskin numarasını ifade eder.
Risk Güncellik Durumu	Riskin güncel olup olmadığı veya herhangi bir değişikliğe uğrayıp uğramadığını belirtir. "Güncel, Güncel Değil, Değişti" kategorileri ile takip sağlanır.
Risk Evreni	Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder. Dış risk ve kurum içinde yönetilebilecek risk olmak üzere 2 odakta değerlendirilir. Riskler kurumun belirlediği alt kategorilerde (uyum, finansal vb.) detaylandırılabilir.
Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder. Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk, kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir. Ana kök neden: Riske neden olan başlıca etkeni ifade eder. Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.
Alt Kök Nedenler	Risk tanımında yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.
Varsa İlgili Fırsatlar	Belirlenen riskin kurum için fırsat boyutunun da olması durumunda bu fırsatların ne olduğu ifade edilir.
Risk İştahı	Hedefe yönelik kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı "Yüksek", "Orta" veya "Düşük" olarak belirlenir.
Belirlenme Tarihi	İlgili riskin hangi tarihte belirlendiğini ifade eder.

Tanımlamalar- Risklerin Değerlendirilmesi

Etki	Öngörülen riskin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu hedefe ve kuruma etkisinin ÇOK YÜKSEK (5) / YÜKSEK (4) / ORTA (3) / DÜŞÜK (2) / ÇOK DÜŞÜK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Olasılık	Öngörülen riskin gerçekleşme ihtimalinin NEREDEYSE KESİN (5) / YÜKSEK OLASILIK (4) / OLASI (3) / ZAYIF OLASILIK (2) / ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Doğal Risk Puanı	Doğal risk, kurum tarafından riske yönelik herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk puanı, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.
Doğal Risk Seviyesi	Hesaplanan doğal risk puanının "ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri	Kurumun ilgili doğal riski yönetmek adına mevcut durumda uyguladığı risk yönetimi faaliyetlerini açıkladığı alandır. Örneğin; Risk: Yetkisiz kişilerin sisteme ulaşması ile sistemde hatalı, uygun olmayan işlemlerin yapılması Mevcut risk yönetimi faaliyeti: Kurumun bilgi sistemlerine erişim yetkilendirmesinin çalışanların görev ve sorumlulukları ile uyumlu olarak yapılmış olması
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği	Kurumlar tarafından uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin ne ölçüde etkin ve yeterli olduğuna ilişkin tanımlamadır. "Yeterli", "Kısmen Yeterli", "Zayıf" ve "Yeterli Değil" olarak sınıflandırılmaktadır.
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı	Katsayılar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır: Yeterli- katsayısı: 0.1 Kısmen Yeterli- katsayısı: 0.4 Zayıf- katsayısı: 0.8 Yeterli Değil- katsayısı: 1
Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Riskin Etkisini Mi Olasılığını Mı Düşürmekte?	Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini mi yoksa olasılığını mı düşürdüğüne ilişkin (ikisi birlikte de olabilir) sınıflama yapılmasıdır.
Artık Risk Puanı	Artık risk, kurum tarafından riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Artık risk puanı, "doğal risk puanı" ve "risk yönetimi faaliyetleri etkinliği ve yeterliliği katsayısı" çarpılarak hesaplanır.
Artık Risk Seviyesi (Sonuç)	Hesaplanan artık risk puanının "ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

Tanımlamalar- Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Riske Yönelik Alınacak Karar	Riske yönelik alınacak kararlar "RİSKİ KABUL ETMEK", "RİSKTEN KAÇINMAK", "RİSKİ DEVRETMEK" veya "RİSKİ AZALTMAK" olarak ifade edilir.
İlave Risk Yönetim Faaliyeti	Riske yönelik belirlenen azaltma kararı doğrultusunda alınacak önlemleri / yapılacak çalışmaları ifade eder.
Faaliyet Sorumluları	Risklere yönelik alınan kararlar doğrultusunda belirlenen gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birim ve yöneticileri ifade eder.
Faaliyet Başlangıç Tarihi	Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan başlangıç tarihidir.
Faaliyet Tamamlanma Tarihi	Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan tamamlanma tarihidir.

KATILIMCI DEĞERLENDİRMELERİ

Etki Seviyesi						
Sıra No	Risk No	Belirlenen Riskler	1	2	3	4
1	RS-01	Mali işlemleri gerçekleştiren personelin sayısal ve nitelik yönünden yetersiz olması	4	3	3	3
2	RS-02	Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Raporu, Tasarruf, Kalite Raporları gibi raporlar için talep edilen verilerin güvenilirliği ve bilinirliğinin eksikliği	3	4	3	3
3	RS-03	Mali işlemlerde görevlendirilen personelin (Tasınır Kayıt Yetkilisi, Mutemet, vb.) sık sık değiştirilmeleri nedeniyle hatah işlemlerin artması	4	3	4	4
4	RS-04	Bazı yöneticilerin (Harcama Yetkilisi, Gerçekleştirme Görevlileri, vb.) mali mevzuat bilgileri bilinirliğinin düşük olması	3	2	3	3
5	RS-05	Hizmetçi eğitimlerdeki verimliliğin düşük olması	3	3	2	3
6	RS-06	Mali işlerden sorumlu personelin yeni karşılaştığı sorunlarda çözüme dönük araştırma isteksizliği	4	4	4	3
7	RS-07	Sorumlu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanan raporların etkin değerlendirilmemesi ve iyileştirmelerin etkisiz kalması	2	3	3	3

Etki Seviyesi Adedi						
5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
0	1	3	0	0	4	3
0	1	3	0	0	4	3
0	3	1	0	0	4	4
0	0	3	1	0	4	3
0	0	3	1	0	4	3
0	3	1	0	0	4	4
0	0	3	1	0	4	3

Olasılık Seviyesi						
Sıra No	Risk No	Belirlenen Riskler	1	2	3	4
1	RS-01	Mali işlemleri gerçekleştiren personelin sayısal ve nitelik yönünden yetersiz olması	4	3	5	3
2	RS-02	Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Raporu, Tasarruf, Kalite Raporları gibi raporlar için talep edilen verilerin güvenilirliği ve bilinirliğinin eksikliği	3	4	3	3
3	RS-03	Mali işlemlerde görevlendirilen personelin (Tasınır Kayıt Yetkilisi, Mutemet, vb.) sık sık değiştirilmeleri nedeniyle hatah işlemlerin artması	4	3	4	4
4	RS-04	Bazı yöneticilerin (Harcama Yetkilisi, Gerçekleştirme Görevlileri, vb.) mali mevzuat bilgileri bilinirliğinin düşük olması	3	2	3	3
5	RS-05	Hizmetçi eğitimlerdeki verimliliğin düşük olması	3	3	2	3
6	RS-06	Mali işlerden sorumlu personelin yeni karşılaştığı sorunlarda çözüme dönük araştırma isteksizliği	3	3	3	2
7	RS-07	Sorumlu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanan raporların etkin değerlendirilmemesi ve iyileştirmelerin etkisiz kalması	2	3	3	3

Olasılık Seviyesi Adedi						
5	4	3	2	1	Toplam	Ağırlıklı Ortalama Değeri
1	1	2	0	0	4	4
0	1	3	0	0	4	3
0	3	1	0	0	4	4
0	0	3	1	0	4	3
0	0	3	1	0	4	3
0	0	3	1	0	4	3
0	0	3	1	0	4	3



**Birim Kamu İç Kontrol Uyum Eylem ve
Risk Kontrol Eylem Planı Hazırlık Grubu**

Sıra No	Kuruldaki Görevi	Unvanı	Adı -Soyadı
1	Başkan	Daire Başkanı	Onur KAYA
2	Üye	Şube Müdürü	Ali KARADENİZ
3	Üye	Şube Müdürü	Serhat KARADAĞ
4	Üye	Bilgisayar İşletmeni	Semih AKBULUT

DEĞERLENDİRME

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan Birim Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Raporu, kurumsal hedeflere ulaşma sürecindeki belirsizliklerin yönetilmesi adına kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Risklerin belirlenmesi aşamasında; risklerin güncellik durumları, kurum içi ve dışı odaklı risk evreni ile stratejik hedeflere olan etkileri titizlikle tanımlanmıştır. Tanımlama sürecinde, sadece riskin kendisi değil, bu riski tetikleyen ana kök nedenler ve gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçların bir bütün olarak ele alınması, analizlerin derinliğini artırmaktadır. Ayrıca kurumun risk iştahının düşük, orta veya yüksek olarak belirlenmesi, hangi risklerin öncelikli olarak kontrol altına alınması gerektiği hususunda stratejik bir yol haritası çizmektedir.

Risklerin değerlendirilmesi safhasında ise etki ve olasılık kriterleri üzerinden sayısal bir puanlama sistemi benimsenerek nesnel bir ölçümleme yapılmıştır. Kurumun henüz bir müdahalede bulunmadığı "Doğal Risk Puanı" ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği neticesinde ortaya çıkan "Artık Risk Puanı" arasındaki fark, mevcut kontrol mekanizmalarının etkinliğini somut bir şekilde ortaya koymaktadır. Mevcut faaliyetlerin yeterlilik katsayıları kullanılarak yapılan bu hesaplamalar, riskin olasılığını mı yoksa etkisini mi düşürdüğüne dair yapılan ayrımlarla desteklenmiş; böylece riskin gerçek boyutu "Çok Yüksek" ile "Çok Düşük" arasındaki seviyelerde sınıflandırılmıştır.

Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında, her bir risk için "kabul etme, kaçınma, devretme veya azaltma" stratejilerinden birinin seçilmesi, yönetsel esneklik sağlamaktadır. Özellikle riskin azaltılması yönünde karar alınan durumlarda, "İlave Risk Yönetim Faaliyetleri" başlığı altında somut önlemlerin geliştirilmesi ve bu faaliyetler için net başlangıç-bitiş tarihleri ile sorumlu birimlerin atanması, raporun operasyonel başarısını güçlendirmektedir. Katılımcı değerlendirmeleriyle de desteklenen bu sistematik yapı, risklerin yalnızca tespit edilmekle kalmayıp, izlenebilir ve hesap verebilir bir yönetim döngüsüne dâhil edildiğini göstermektedir.

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
Bağlarbaşı Mahallesi 29100 / GÜMÜŞHANE
Tel : 0 456 233 10 00 Fax : 0 456 233 12 69
www.gumushane.edu.tr



Gümüşüniv



GumusUniv2008



www.gumushane.edu.tr



gumusuniv



Gümüşhane Üniversitesi