KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
BİRİM RİSK DEĞERLENDİRME REHBERİ

Hazırlayan: Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü

Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi
Bireysel Risk Değerlendirme Formu esas alınarak hazırlanmıştır

29 Ağustos 2026

Örnek Uygulama: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1. Rehberin Amacı ve Kapsamı

Bu rehber, KTÜ'de fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, uygulama ve araştırma merkezi, koordinatörlük, daire başkanlığı ve benzeri birimlerin kendi faaliyet alanlarında karşılaşabileceği riskleri belirlemesi ve değerlendirmesi için pratik bir yol haritası sunmaktadır. Rehberde kullanılan temel yaklaşım, "Bireysel Risk Değerlendirme Formu" ve "Tanımlamalar" sayfalarında yer alan kavramlara dayanmaktadır.
Risk; kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olay veya durumdur. Risk tanımında ana kök neden ile riskin etkisinin birlikte ele alınması; etki ve olasılığın ayrı ayrı puanlanması; doğal risk puanının ise etki × olasılık şeklinde hesaplanması öngörülmektedir.

2. Risk Belirleme Formunda Yer Alan Alanlar

Alan	**Birim ne yazmalıdır?**
Sıra No	Belirlenen riskin sıra numarası.
Stratejik Hedef	Riskin hangi stratejik hedefle ilişkili olduğu.
Risk No	İlgili stratejik hedefe yönelik riskin numarası.
Risk Evreni	Riskin iç/dış ve uygun alt kategori açısından sınıflandırılması.
Risk İştahı	Birim/kurumun hedefe ilişkin kabul edebileceği en yüksek risk düzeyi: Düşük, Orta veya Yüksek.
Risk Tanımı	Ana kök neden + gerçekleşmesi halinde oluşacak etkiyi birlikte içeren açık risk cümlesi.
Alt Kök Nedenler	Ana kök nedeni oluşturan veya tetikleyen alt nedenler.
Etki	Risk gerçekleşirse ortaya çıkacak sonucun büyüklüğü: 1–5.
Olasılık	Riskin gerçekleşme ihtimali: 1–5.
Doğal Risk Puanı	Etki × Olasılık.
Doğal Risk Seviyesi	Puanın Çok Düşük, Düşük, Orta, Yüksek veya Çok Yüksek olarak sınıflandırılması.

3. Birim Risk Değerlendirmesinde İzlenecek Süreç

Birimin uygulaması önerilen süreç aşağıdaki 8 adımdan oluşmaktadır:

1. **Kapsamı belirleme:** Birim önce hangi amaç, hedef, süreç ve faaliyetleri değerlendireceğini netleştirmelidir.
2. **Hedefleri belirleme:** Risklerin ilişkilendirileceği stratejik hedefler KTÜ'nün yürürlükteki stratejik planından alınmalıdır.
3. **Riskleri belirleme:** Birim; hedefe ulaşmayı engelleyebilecek olayları, durumları veya koşulları ekip çalışmasıyla ortaya koymalıdır.
4. **Kök neden ve etkileri yazma:** Her risk için ana kök neden, alt kök nedenler ve risk gerçekleştiğinde oluşacak etkiler ayrıştırılmalıdır.
5. **Risk evrenini sınıflandırma:** Riskin iç/dış niteliği ve uygun alt kategori (stratejik, operasyonel, teknolojik, uyum, finansal, operasyonel, itibar vb.) belirlenmelidir.
6. **Etki ve olasılığı puanlama:** Risk herhangi bir kontrol uygulanmıyormuş gibi değerlendirilerek doğal etki ve olasılık puanları verilmelidir.
7. **Doğal risk puanını hesaplama:** Etki ile olasılık çarpılarak doğal risk puanı hesaplanmalıdır.
8. **Önceliklendirme ve aksiyon:** Yüksek ve çok yüksek riskler başta olmak üzere risk iştahı ile karşılaştırma yapılmalı; sonraki yönetim aşamasında sorumlu, aksiyon, termin ve izleme göstergeleri belirlenmelidir.

4. Risk Belirleme Nasıl Yapılmalıdır?

Risk belirleme çalışması yalnızca "ne yanlış gidebilir?" sorusuna cevap vermemelidir. Şu dört sorunun birlikte sorulması önerilmektedir:

- Hangi hedefe ulaşmaya çalışıyoruz?
- Bu hedefe ulaşmamızı engelleyebilecek temel olay veya durum nedir?
- Bu olayın temel nedeni nedir?
- Gerçekleşirse hedefimiz, öğrencilerimiz, çalışanlarımız, mali kaynaklarımız, mevzuat uyumumuz veya kurumsal itibarımız nasıl etkilenir?

5. Risk Tanımı Yazma Tekniği

Risk tanımı, yalnızca bir sorun adı şeklinde yazılmamalıdır. Ana kök neden ve etki birlikte kurulmalıdır.

Zayıf ifade	Daha doğru risk ifadesi
Öğrenci memnuniyetsizliği	Ders programlarının öğrenci ihtiyaçlarıyla yeterince uyumlu oluşturulamaması nedeniyle öğrenci memnuniyetinin azalması ve derslere ilişkin geri bildirim/şikâyetlerin artması riski.
Personel yetersizliği	Akademik ve idari personel kapasitesinin faaliyet yükünü karşılamada yetersiz kalması nedeniyle eğitim-öğretim ve idari hizmetlerin zamanında yürütülememesi riski.
Bilgi sistemi arızası	Bilgi sistemlerinin sürekliliğini destekleyen bakım, yedekleme veya erişim kontrollerinin yetersiz kalması nedeniyle öğrenci ve akademik işlemlerin aksaması riski.

6. İİBF İçin Örnek Risk Çalışması

Aşağıdaki örnekler İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin risk değerlendirme yöntemini öğrenmesini kolaylaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Stratejik hedef numaraları örnek amaçlıdır; gerçek uygulamada KTÜ'nün yürürlükteki stratejik planındaki hedef numaraları kullanılmalıdır.

No	Örnek hedef	Risk evreni	Risk	Kök neden	Etki	Olasılık	Puan
1	Eğitim-öğretim kalitesinin geliştirilmesi	İç / Operasyonel	Ders planlarının öğrenci ve sektör ihtiyaçlarındaki değişimi yeterince yansıtmaması nedeniyle program çıktılarının güncelliğini kaybetmesi riski.	Program güncelleme süreçlerinin periyodik ve veri temelli yürütülmemesi; paydaş geri bildirimlerinin sınırlı kullanılması.	4	3	12
2	Öğrenci memnuniyetinin artırılması	İç / Operasyonel	Öğrenci taleplerinin düzenli ve sistematik izlenmemesi nedeniyle sorunların zamanında çözülememesi ve memnuniyetin azalması riski.	Geri bildirim kanallarının dağınık olması; analiz ve geri dönüş sorumluluklarının net olmaması.	4	3	12
3	Kurumsal itibarın güçlendirilmesi	Dış / İtibar	Mezunların istihdam ve kariyer çıktılarının yeterince görünür olmaması nedeniyle fakültenin aday öğrenciler nezdindeki tercih edilirliğinin zayıflaması riski.	Mezun veri tabanının sınırlı olması; mezun başarılarının sistematik biçimde iletişimleştirilmemesi.	4	3	12
4	Dijital dönüşümün geliştirilmesi	İç / Teknolojik	Kritik akademik ve idari verilerin yedekleme ve erişim süreçlerinin yetersiz kalması nedeniyle hizmet sürekliliğinin kesintiye uğraması riski.	Yedekleme prosedürlerinin standartlaştırılmaması; erişim yetkilerinin periyodik gözden geçirilmemesi.	5	2	10
5	Araştırma kapasitesinin artırılması	İç / Stratejik	Araştırmacıların dış kaynaklı proje ve fonlara başvuru kapasitesinin yeterince desteklenmemesi nedeniyle proje gelirleri ve araştırma çıktılarının beklenen düzeye ulaşamaması riski.	Proje geliştirme desteğinin sınırlı olması; çağrıların akademisyenlere sistematik aktarılmaması.	4	3	12

7. Etki Puanı Nasıl Verilmelidir?

Etki 1–5 arasında değerlendirilmektedir. Birim, puanı verirken risk gerçekleştiğinde hedef ve birim/kurum üzerindeki sonucu dikkate almalıdır.

Puan	Karşılığı	Pratik yorum
5	Çok Yüksek	Stratejik hedefte ciddi sapma, kritik hizmet kesintisi, önemli mali/itibari veya mevzuat sonucu oluşturabilecek düzey.
4	Yüksek	Hedefin gerçekleşmesini belirgin biçimde zorlaştıracak, önemli düzeyde sonuç oluşturabilecek durum.
3	Orta	Hedef üzerinde yönetilebilir fakat dikkate değer sonuç oluşturabilecek durum.
2	Düşük	Sınırlı ve kısa süreli sonuç oluşturabilecek durum.
1	Çok Düşük	Hedef üzerinde çok sınırlı etki oluşturabilecek durum.

8. Olasılık Puanı Nasıl Verilmelidir?

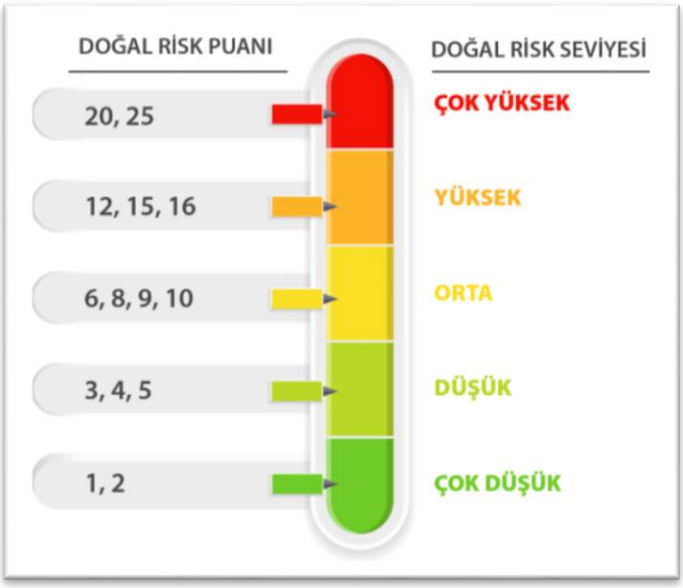
Puan	Karşılığı	Pratik yorum
5	Neredeyse Kesin	Gerçekleşmesi beklenen veya çok sık gerçekleşen olay.
4	Yüksek Olasılık	Gerçekleşme ihtimali belirgin biçimde yüksek olan olay.
3	Olası	Gerçekleşmesi makul ölçüde mümkün olan olay.
2	Zayıf Olasılık	Gerçekleşme ihtimali düşük olan olay.
1	Çok Düşük Olasılık	Gerçekleşmesi istisnai düzeyde olan olay.

9. Doğal Risk Puanının Hesaplanması

Doğal risk puanı, herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki seviyeyi ifade etmektedir ve Etki × Olasılık şeklinde hesaplanmaktadır.

DOĞAL RİSK PUANI = ETKİ × OLASILIK

Örnek: İİBF'de bir risk için Etki = 4, Olasılık = 3 verilmişse doğal risk puanı 4 × 3 = 12 olarak hesaplanır.Her bir doğal risk puanına karşılık gelecek olan Doğal Risk Seviyeleri şekil-1'de gösterilmiştir.



Şekil 1 Doğal Risk Seviyeleri

10. Risk İştahı ile Karşılaştırma

Risk iştahı, hedefe yönelik birimin/kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı Düşük, Orta veya Yüksek olarak tanımlanmaktadır.

Risk iştahının düşük olması, bir yatırımcının, birimin/kurumun veya piyasanın hedeflerine ulaşmak için risk almaktan kaçındığını, belirsizliğe tahammülünün az olduğunu ve güvenli varlıklara yöneldiğini gösterir.

Örneğin; İİBF'nin risk iştahının yüksek olması, yönetiminin ve akademik kadrosunun mevcut durumu korumak yerine, büyük kazanımlar elde etmek amacıyla belirsizlik içeren yenilikçi ve agresif adımlar atmaya istekli olduğunu gösterir.

İİBF örneği	Risk iştahı	Doğal risk	Yorum
Öğrenci memnuniyeti	Düşük	12 / Yüksek varsayımı	Kabul edilebilir düzeyin üzerinde ise yönetim aksiyonu öncelikli hale getirilmelidir.
Araştırma fonları	Orta	12 / Yüksek varsayımı	Risk azaltma planı hazırlanmalı ve düzenli izlenmelidir.
Etkinlik katılımının düşmesi	Yüksek	6 / Orta varsayımı	Risk kabul edilebilir sınırlar içinde olabilir; ancak izleme sürdürülmelidir.

11. Birim İçinde Kimler Sürece Katılmalıdır?

- Fakülte yönetimi: kapsamı, öncelikleri ve risk iştahıyla uyumu değerlendirir.

- Risk koordinasyonundan sorumlu kişi/komisyon: süreci koordine eder, formların tutarlılığını kontrol eder.
- Bölüm başkanlıkları: kendi süreçlerine ilişkin riskleri belirler.
- Akademik ve idari personel: sahadaki risk nedenleri ve etkileri hakkında veri sağlar.
- Kalite komisyonu: riskleri kalite güvence, performans göstergeleri ve iyileştirme döngüsü ile ilişkilendirir.
- İlgili paydaşlar: gerektiğinde öğrenci, mezun, işveren veya dış paydaş görüşleri risk belirlemede veri olarak kullanılır.

12. Risk Değerlendirme Toplantısı Nasıl Yapılmalıdır?

- Toplantıdan önce birimin stratejik hedefleri, süreçleri, önceki dönem sorunları, göstergeleri ve önemli geri bildirimleri hazırlanmalıdır.
- Her hedef için "Bu hedefe ulaşmayı engelleyebilecek ne olabilir?" sorusu sorulmalıdır.
- Benzer ifadeler birleştirilmeli; aynı kök nedenden kaynaklanan riskler gruplanmalıdır.
- Her risk için ana kök neden ve etkiler netleştirilmelidir.
- Etki puanı önce, olasılık puanı sonra verilerek puanlamanın gerekçesi tartışılmalıdır.
- Risk puanları birimler arasında karşılaştırılabilir olacak şekilde gerekçelendirilmelidir.
- Yüksek ve çok yüksek riskler toplantının sonunda ayrıca ele alınmalı ve yönetim aksiyonu gerektirip gerektirmediği kararlaştırılmalıdır.

13. İİBF İçin Uygulama Örneği: Bir Riskin Baştan Sona Yazılması

Örnek hedef: Eğitim-öğretim kalitesinin geliştirilmesi
Risk evreni: İç / Operasyonel
Risk iştahı: Düşük (*fazla risk alınmayacak*)
Risk tanımı: Ders planlarının öğrenci, sektör ve akademik gelişmelerdeki değişimi yeterince yansıtmaması nedeniyle program çıktılarının güncelliğini kaybetmesi ve eğitim-öğretim kalitesinin olumsuz etkilenmesi riski.
Ana kök neden: Program güncelleme süreçlerinin yeterli veri ve paydaş görüşüyle sistematik yürütülmemesi.
Alt kök nedenler: Mezun/işveren geri bildirimlerinin sınırlı olması; ders değerlendirme sonuçlarının program tasarımına düzenli aktarılmaması; güncelleme sorumluluklarının dönemsel olarak değişmesi.
Etki: 4 – Yüksek
Olasılık: 3 – Olası
Doğal risk puanı: 4 × 3 = 12
Yönetim yaklaşımı: Risk iştahı düşük olduğundan riskin kabul edilmesi yerine azaltıcı faaliyetlerin planlanması ve izlenmesi önerilmektedir.

14. Sık Yapılan Hatalar ve Doğru Yaklaşım

Hata	Doğru yaklaşım
Risk yerine sorun yazmak	Sorunun hangi kök nedenden kaynaklandığını ve hedefi nasıl etkileyebileceğini yazmak.
"Personel yetersiz" gibi çok kısa tanım kullanmak	Personel kapasitesindeki yetersizliğin hangi hedefi hangi sonuçla etkileyebileceğini açıklamak.

Etki ve olasılığı aynı şey gibi puanlamak	Etki = gerçekleşirse sonuç ne kadar büyük? Olasılık = gerçekleşme ihtimali ne kadar? ayrımını yapmak.
Her riske yüksek puan vermek	Kanıta, geçmiş verilere, sıklığa ve sonuçların büyüklüğüne dayalı puanlama yapmak.
Riskleri yalnızca geçmiş sorunlardan seçmek	Gelecekte hedefi etkileyebilecek belirsizlikleri de değerlendirmek.
Risk sayısını gereğinden fazla artırmak	Yönetilebilir, anlamlı ve birbirinden ayrışan riskler oluşturmak.
Risk iştahını dikkate almamak	Puanı risk iştahı ile karşılaştırarak yönetim önceliği belirlemek.

15. Birim İçin Önerilen Yıllık Risk Yönetimi Döngüsü

Dönem	Faaliyet	Çıktı
1. Aşama	Hedef ve süreçlerin gözden geçirilmesi	Güncel risk evreni
2. Aşama	Risk belirleme çalıştayı	Risk listesi
3. Aşama	Kök neden/etki analizi	Nitelikli risk tanımları
4. Aşama	Etki-olasılık puanlaması	Doğal risk puanları
5. Aşama	Risk iştahı karşılaştırması	Öncelikli riskler
6. Aşama	Aksiyonların belirlenmesi	Risk azaltma planı
7. Aşama	İzleme	Gösterge, sorumlu ve gerçekleşme durumu
8. Aşama	Yıllık değerlendirme	Güncellenmiş risk kayıtları ve iyileştirme kararları

16. Birimlerin Kullanabileceği Pratik Kontrol Listesi

☐ Riskler stratejik hedeflerle ilişkilendirilmiştir.
☐ Her risk için risk evreni/kategorisi belirlenmiştir.
☐ Risk iştahı tanımlanmıştır.
☐ Risk tanımında ana kök neden ve etki birlikte yer almaktadır.
☐ Alt kök nedenler açıklanmıştır.
☐ Etki puanının gerekçesi bulunmaktadır.
☐ Olasılık puanının gerekçesi bulunmaktadır.
☐ Doğal risk puanı Etki × Olasılık olarak hesaplanmıştır.
☐ Risk seviyesi kurumsal risk matrisi ile uyumlu belirlenmiştir.
☐ Risk iştahının üzerindeki riskler ayrıca ele alınmıştır.
☐ Öncelikli riskler için sorumlu ve aksiyon belirlenmiştir.
☐ Risklerin izlenme sıklığı belirlenmiştir.
☐ Risk kayıtları düzenli olarak güncellenmektedir.

17. Öneriler

- Her birim aynı risk tanımlama ve puanlama terminolojisini kullanmalıdır.

- Stratejik hedef–risk bağlantısı zorunlu alan olarak izlenmelidir.
- Yüksek ve çok yüksek riskler üst yönetim izleme listesine alınmalıdır.
- Riskler performans göstergeleri ve kalite iyileştirme faaliyetleriyle ilişkilendirilmelidir.
- Risk değerlendirmesi yalnızca form doldurma faaliyeti olarak değil, karar alma ve iyileştirme aracı olarak kullanılmalıdır.

18. Sonuç ve Değerlendirme

Birimin risk değerlendirmesindeki temel amaç mümkün olduğunca çok risk yazmak değil, stratejik hedeflerin gerçekleşmesini gerçekten tehdit eden önemli riskleri doğru tanımlamak, ortak bir ölçüm diliyle değerlendirmek ve yönetim kararlarına dönüştürmektir. İİBF örneğinde olduğu gibi her risk; hedef, kök neden, etki, olasılık ve doğal risk puanı arasındaki ilişki üzerinden ele alınmalıdır. Bu yaklaşım tüm KTÜ birimlerinde standartlaştırıldığında, birimlerin risk kayıtları karşılaştırılabilir hale gelecek ve üniversite düzeyinde öncelikli risklerin izlenmesi kolaylaşacaktır.

Ek: İİBF İçin Boş Örnek Risk Kayıt Şablonu

No	Stratejik Hedef	Risk No	Risk Evreni	Risk İştahı	Risk Tanımı	Alt Kök Nedenler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Risk Seviyesi
1		R-01								
2		R-02								
3		R-03								
4		R-04								
5		R-05								