



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

(Versiyon.5)

İÇİNDEKİLER

1.1 Amaç	2
1.2 Kapsam	2
1.3 Öncelikli Risk Alanları.....	2
1.4 Tanımlar	2
2.1 Risklerin Belirlenmesi.....	4
2.1.1 Risk Evreni.....	4
2.2 Risklerin Değerlendirilmesi	5
2.2.1. Risk Etki Kriterleri.....	6
2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	6
2.3.1 Risk İzleme Kapsamı	6
2.2 Risk Raporlama Kapsamı.....	7
3.1 Rol ve Sorumluluklar	7
3.1.1 Üst Yöneticinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	7
3.1.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları	8
3.1.3 İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları.....	8
3.1.4 Birim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları.....	8
3.1.5 İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları.....	9
3.1.6 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları	9
3.1.7 Çalışanların Görev ve Sorumlulukları.....	9
3.1.8 İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri	10
4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği	10
4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi.....	10
4.3 Hüküm Bulunmayan Haller	10
4.4 Yürürlük.....	10
EKLER	10

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

Bu belgenin amacı; Bursa Uludağ Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini engelleyebilecek tüm risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşım geliştirerek; risk yönetiminin üniversitemizde etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlamak ve akademik & idari tüm süreçlere değer katacak etkin bir risk yönetim stratejisi oluşturmak ve yürütmektir.

1.2 Kapsam

Bu belge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56 ve 57 inci maddesi ile 05/03/2025 tarihli Resmi gazetede yayınlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021), Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine (2024) dayanılarak hazırlanmış olup Üniversitemizin akademik & idari birimlerinde yürütülecek risk yönetimi faaliyetlerini kapsar.

1.3 Öncelikli Risk Alanları

2024-2028 yılı Stratejik Planında Üniversitemizin öncelikli hedefleri; bulunduğu bölgenin doğal, endüstriyel ve insan kaynaklarına yönelik araştırmalar, projeler yapmak; sanayi ile iş birliğini geliştirmek, “hedef sektörler” ile “kritik teknolojiler” dikkate alınarak mükemmeliyet merkezlerinin kurulmasını teşvik etmek, sektör ile ortak lisans ve lisansüstü eğitim programları oluşturmak, nitelikli araştırmalar yapılmasını ve evrensel düzeyde bilgi üretilmesini sağlamak olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, Üniversitemizin öncelikli risk alanları eğitim-öğretim, araştırma ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi olarak belirlenmiştir.

1.4 Tanımlar

Bu Belgede geçen;

- Artık Risk: Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta risk seviyesini,
- Doğal Risk: Riske yönelik herhangi bir kontrol faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesini,
- Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum/birim düzeyinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları,
- Fırsat: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumlu etki yaratabilecek olay ve durumları,

- e) İç Kontrol Koordinatörlüğü: İç kontrol sisteminin tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarının kurum düzeyinde koordinasyonunu sağlayarak etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla kurulan koordinatörlüğü,
- f) İdare Risk Koordinatörü: Risk çalışmalarını koordine etmekle görevli ve üst yöneticiye karşı sorumlu olan İç Kontrol Koordinatörünü,
- g) İç Kontrol ve Risk Koordinatörü: Harcama birimlerinde; harcama yetkilisince görevlendirilen ve hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki akademik veya idari personeli, harcama yetkisi bulunmayan birimlerde; birimin görevleri, iç kontrol uygulamaları ve risk yönetimi çalışmalarını koordine etmek üzere görevlendirilen akademik/idari personeli veya birim yöneticisini,
- h) İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetlerini,
- i) Kurul: Üst yönetici başkanlığında birimlerin harcama yetkililerinden ve ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan İzleme ve Yönlendirme Kurulunu,
- j) Kök Neden: Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebebi,
- k) Olasılık: Bir olay veya durumun belirli bir zaman diliminde meydana gelme ihtimalini,
- l) Öncü Risk Göstergesi: Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergesi,
- m) Öncü Risk Gösterge Faaliyeti: Tanımlanan öncü risk göstergesine yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyeti,
- n) Öncü Risk Gösterge Hedefi: Kullanılan öncü risk göstergesine yönelik ulaşılmak istenen seviyeyi,
- o) Risk: Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olay ve durumları,
- p) Risk Evreni: Olası risk kaynaklarının tespiti ve risklerin ana odak noktaları çerçevesinde takip edilmesine yardımcı risk kategorilerini,
- q) Risk Analiz Matrisi: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan matrisi,
- r) Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin dağılımını gösteren şemayı
- s) Risk İştahı: Üniversitemizin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesini,
- t) Tehdit: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumsuz etki yaratabilecek olay ve durumları,
- u) Üst Yönetici: Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörünü, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

Riskler, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve bu hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini engelleyebilecek olayların kök nedenlerini ve etkilerini belirtilecek biçimde açık ve kolay anlaşılır şekilde tanımlanır. Stratejik riskler, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi kapsamında hedef düzeyinde tanımlanır.

Stratejik hedefler kapsamında belirlenen Risk İştah Seviyeleri EK-1’de yer almaktadır.

Birimlerin kendi idari yapılarını ilgilendiren iş süreçlerinde karşılaşılan ve faaliyetlerin etkili ekonomik verimli yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir üretilmesini olumsuz etkileyebilecek birim riskleri, faaliyet riskleri olarak tanımlanır. Stratejik hedefle ilişki kurulamayan faaliyet riskleri için birim düzeyinde risk iştahı belirlenebilir.

2.1.1 Risk Evreni

Üniversitemizin tabi olduğu iç ve dış çevre, görev alanımız, gerçekleştirdiğimiz faaliyetler ve sunduğumuz hizmetler kapsamında oluşabilecek iç ve dış risklerin değerlendirileceği alt kategoriler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- a) Stratejik Risk: Stratejik planda yer verilen riskler ile kısa, orta ya da uzun vadede belirlenmiş amaç ve hedeflerimizi doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- a) Operasyonel Risk: Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen ya da etkileme potansiyeli olan risklerdir.
- b) Finansal Risk: Üniversitenin finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen ve/veya finansal ya da maddi kaynak israfı/kaybı oluşturan risklerdir. Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.
- c) Uyum Riski: Kurumda yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması ve/veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.
- d) İtibar Riski: Kurumun kamuoyundaki itibarı, prestiji ve imajı ile kuruma ilişkin olarak toplumda oluşan güven algısını sarsacak, vatandaş (öğrenci, veli, müşteri vb.) memnuniyetini etkileyecek

durumlar yaratan risklerdir. Kurum hakkındaki olumlu kanıyı, görüşü direkt olarak etkileyecek riskler bu kategoride yer alır. Ağırlıklı olarak dış paydaşlardan kaynaklanır.

- e) Proje Riski: Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.
- f) Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve kullanılan teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.
- g) Sürdürülebilirlik Riskleri: Kurumu olumsuz etkileyebilecek çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili risklerdir.

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilerek önceliklendirilmesini kapsar.

- a) Risk seviyelerinin belirlenmesinde etki ve olasılık seviyeleri puanlanarak doğal risk seviyesi belirlenir. Puanlama, Etki Seviyeleri Tablosu (EK-2) ve Olasılık Seviyeleri Tablosu (EK-3) temel alınarak gerçekleştirilir. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların Risk Analiz Matrisi'nde (EK-4) kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir.
- b) Doğal risk seviyesi mevcut risk yönetim faaliyetleri dikkate alınarak Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu (EK-5) ve Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu (EK-6) esas alınarak değerlendirilir, artık risk puanı belirlenir.
- c) Artık risk seviyesi çok yüksek ve yüksek bulunan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir.
- d) Risk iştahı dikkate alınarak fayda/maliyet vb. faktörler göz önünde bulundurularak risklere yönelik kararlar alınır.

- Riski Azaltmak : Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için ilave risk yönetimi faaliyetleri belirlenir ve uygulanır.

Risklerin azaltılması kapsamında uygulanacak risk yönetimi faaliyetleri:

- Yönlendirici risk yönetim faaliyeti: Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile riskin azaltılmasına yönelik faaliyetlerdir.
- Önleyici risk yönetim faaliyeti: İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetim faaliyetidir.
- Tespit edici risk yönetim faaliyeti: Gerçekleşmiş, istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan faaliyetlerdir.
- Düzeltici risk yönetimi faaliyeti: Gerçekleşen istenmeyen sonuçların düzeltilmesi ya da telafi edilmesi için tasarlanmış olan faaliyetlerdir.

- Riskten Kaçınmak: Riskin gerçekleşmesi halinde kurumun karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır.
- Riski Devretmek : Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen veya kısmen kurum dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.
- Riski Kabul Etmek : Riskin gerçekleşmesi halinde karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetimi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.

2.2.1. Risk Etki Kriterleri

Etki değerlendirmeleri Etki Seviyeleri Tablosu (EK-2) ve Etki Kriterleri Tablosunda (EK-7) yer alan veriler doğrultusunda tespit edilir.

2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri

2024-2028 yılı Stratejik Planında yer alan riskler için tanımlanan öncü risk göstergeleri ve gösterge hedefleri EK-8 Öncü Risk Tablosunda yer almaktadır.

2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

Risk izleme, tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup sürekli izleme, yönetim izlemesi, bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Sürekli İzleme

Günlük akışta yürütülen faaliyetlerin tüm çalışanlar ve hiyerarşik yapı içerisinde kontrol etmekle yükümlü yöneticiler tarafından izlenmesi şeklinde gerçekleştirilir.

Risk tanımlamalarının doğruluğu ve yeterliliği, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiği, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliği, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirilmesi, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini ve değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapılması ve raporlanmasını kapsar.

Yönetim İzlemesi

Üst yönetici kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması ile ilgili izleme sorumluluğunu İç Kontrol Koordinatörü, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve birim yöneticileri vasıtasıyla gerçekleştirir.

Bağımsız İzleme ve İnceleme

Bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri iç denetçiler tarafından yürütülür ve risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğine dair üst yönetime objektif ve makul güvence sağlar. İç denetçiler risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almadan üst yönetici onayıyla iç denetçilerin danışmanlık desteğinden yararlanılabilir. Bu faaliyetler risk yönetiminin stratejik hedeflere ve süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygunluğunu tespit etmeye yardımcı olur. Ayrıca tutarlılığı arttırmak amacıyla benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

2.2 Risk Raporlama Kapsamı

Karar verme mekanizmalarını desteklemek amacıyla oluşturulan raporlama kapsamı ve periyodları Risk İzleme Tablosu (EK-9) ve Risk Raporlama Tablosunda (EK-10) tanımlanmıştır. Birimlerin faaliyet riskleri KİKSİS_Kalite ve İç Kontrol Otomasyon Sistemine kayıt edilir ve raporlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 Rol ve Sorumluluklar

3.1.1 Üst Yöneticinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- a) Risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- b) Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesi ve onaylanmasından,
- c) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- d) Risk yönetimi çalışma takviminin onaylanmasından,
- e) Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- f) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteğin sağlanmasından,
- g) Risk yönetimi kapsamında idare içinde düzenlenecek eğitimlerin içeriklerinin ve katılımcılarının değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- h) İdare Risk Koordinatörü ve Kurul tarafından kendisine sunulan raporlara ilişkin değerlendirme toplantıları gerçekleştirerek risk yönetiminin etkinliğinin sağlanmasından,
- i) Risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Biriminden makul güvence alınmasından sorumludur.

3.1.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

- a) Risk yönetim sisteminin, üniversitenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünün sağlanmasından,
- b) Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- c) İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- d) Birimlere ait risklerden birbiriyle ilişkili olup ortak yönetilmesi gerekenlerin değerlendirilmesinden,
- e) Stratejik planın yenilenmesi ve revize edilmesi halinde ve/veya bu belgede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda ilgili revizyonun gerçekleştirilmesinden sorumludur.

3.1.3 İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

- a) Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere Kurul ve üst yönetici onayına sunulmasından,
- b) Risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- c) Risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin politikanın belirlenmesinden,
- d) Birimlerin risklerine ilişkin olarak iç kontrol ve risk koordinatörü tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri Kurula ve üst yöneticiye sunmaktan,
- e) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek hazırlanan Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun Kurula ve üst yöneticiye sunulmasından,
- f) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek Kurula raporlanmasından,
- g) Kurulun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin İç kontrol ve Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlanması ve risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemlerin alınmasından,
- h) Risk yönetimi çalışmaları kapsamında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Kalite Koordinatörlüğü işbirliğinde gerekli görülen çalıştay ve eğitimlerin düzenlenmesinden,
- i) Risk yönetimi çerçevesinde İç kontrol ve Risk Koordinatörlerinin toplantıya çağırılmasından sorumludur.

3.1.4 Birim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

- a) Biriminde risk yönetimi çalışmalarının uygulanması ve izlenmesinden,
- b) Biriminde risk yönetimi çalışmalarının uygulanması için gerekli rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile tüm personelin risk yönetimi çalışmalarına katkı sağlamasının teşvik edilmesinden,

c) Risklerin sürekli olarak izlenmesinden ve gerekli görülen durumlarda İç Kontrol ve Risk Koordinatörü ile değerlendirme yaparak İdare Risk Koordinatörüne raporlanmasından sorumludur.

3.1.5 İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

- a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi çalışmalarını koordine etmek ve rehberlik sağlanmasından,
- b) Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne bildirmekten,
- c) Birim risklerinin sürekli izlenmesi ve raporlanmasından,
- d) Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda İdare Risk Koordinatörü ile birimi arasında gerekli koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

3.1.6 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

- a) Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- b) Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- c) Birimlerde düzenlenen çalıştaylarda birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- d) Risk yönetimi çalışmaları kapsamında İdare Risk Koordinatörü ve Kalite Koordinatörlüğü işbirliğinde gerekli görülen çalıştay ve eğitimlerin düzenlenmesinden,
- e) İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun hazırlanmasından,
- f) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak üst yönetici onayı ile uygulamaya konulmasını sağlanmasından sorumludur.

3.1.7 Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

- a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yürütülen ve görev alanında bulunan faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi, İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne iletilmesi ve izlenmesini sağlayarak risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan sorumludur.

3.1.8 İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

- a) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, üst yöneticiye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği

- Üniversite yöneticileri ve çalışanlarına verilecek risk yönetimi eğitimlerinin takvimi BUÜ PR 005_Hizmet İçi Eğitim Prosedürü kapsamında yürütülür. Eğitimin içeriği; Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, BUÜ Risk Yönetimi Strateji Belgesinin kapsamı, KİKSİS_Kalite ve İç Kontrol Otomasyon Sisteminin kullanımı konularını kapsar.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Risk Yönetimi Çalışma Takvimi EK-11’de yer almaktadır.

4.3 Hüküm Bulunmayan Haller

Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri ile Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi (2024) esas alınır.

4.4 Yürürlük

Bu belge Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörü onayı ile yürürlüğe girer.

EKLER

EK-1: Risk İştahı Seviyeleri

EK-2: Etki Seviyeleri Tablosu

EK-3: Olasılık Seviyeleri Tablosu

EK-4: Risk Analiz Matrisi

EK-5: Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu

EK-6: Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu

EK-7: Etki Kriterleri Tablosu

EK-8: Öncü Risk Tablosu

EK-9: Risk İzleme Tablosu

EK-10 Risk Raporlama Tablosu

EK-11: Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Risk İştahı Seviyeleri****SIRASI****EK-1****STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER****Risk
İştahı****Amaç
No****Amaç****Hedef No****Hedef**

1

Eğitim-Öğretimin Kalitesini
Artırmak

1

Öğrenci Niteliğini Artırmak

Düşük

2

Eğitim ve Öğretimde
Uluslararasılaşmayı Arttırmak

Orta

2

Özgün ve Nitelikli Bilimsel
Araştırma Yapararak Çıktılarını
Toplumsal ve Ekonomik
Faydaya Dönüştürmek

1

Ulusal ve Uluslararası Araştırma
Fonlarından Yararlanma
Kapasitesini ve Bilimsel
Çıktılarını Arttırmak

Orta

2

AR-GE ve Girişimcilik Odaklı
teknopark firmalarının sayısını ve
etkinliğini arttırmak

Orta

3

Araştırmalardan Elde Edilen
Sonuçlardan Patent, Faydalı
Model ve Tescil almak ve
Uygulamaya Aktarmak

Düşük

3

Sosyal Sorumluluk Bilinci ile
Toplumsal Katkırı Geliştirmek

1

Topluma Katkı Amacıyla Yapılan
Faaliyetlerin Sayı, Nitelik ve
Katılımcılarını Arttırmak

Orta

2

Sağlık Hizmetlerini
Çeşitlendirmek ve Niteliğini
Arttırmak

Orta

4

Kurumsal Kapasiteyi
Arttırmak Kurum Kültürünü
Güçlendirmek

1

Personel ve Öğrencilerin
Teknolojik ve Fiziksel Altyapıdan
Memnuniyetini Arttırmak

Düşük

2

Personel Memnuniyetinin ve
Kurum Kültürünün Geliştirilmesi

Orta

3

Üniversitenin Sürdürülebilirliğini
Arttırmak

Orta

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Etki Seviyeleri Tablosu****SIRASI****EK-2**

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına ya da sunulan hizmetlerin uzun bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaş memnuniyetini çok ciddi şekilde düşürmekte, kurumun maddi kaynaklarında belirgin kayıplar yaratmakta, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar vermekte ve üst yönetimin acilen bilgilendirilerek müdahalesini gerektirmektedir.
4	Yüksek	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına ya da sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaşlar nezdinde ciddi şekilde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve üst yönetimin müdahalesini gerektirmektedir.
3	Orta	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına ya da sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay ve durumlardır. İç ve dış paydaşlar nezdinde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve yöneticilerin müdahalesini gerektirmektedir.
2	Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır. Kurum ya da birim faaliyetlerinin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi bulunmamaktadır. Etki yöneticilerin aldıkları kararlar ve ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.
1	Çok Düşük	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır. Kurum ya da birim faaliyetlerinin yürütülmesinde kolaylıkla gözlemlenemeyecek aksaklıklar yaratmak dışında etkisi bulunmamaktadır.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ

ADI

Olasılık Seviyeleri Tablosu

SIRASI

EK-3

OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay veya durumlar
4	Yüksek Olasılık	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	Olası	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay veya durumlar
1	Çok Zayıf Olasılık	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek mümkün olmayan olay veya durumlar

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Risk Analiz Matrisi****SIRASI****EK-4****Etki**

Olasılık		1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
	1 Çok Zayıf Olasılık	1 Çok Düşük	2 Çok Düşük	3 Düşük	4 Düşük	5 Düşük
	2 Zayıf Olasılık	2 Çok Düşük	4 Düşük	6 Orta	8 Orta	10 Orta
	3 Olası	3 Düşük	6 Orta	9 Orta	12 Yüksek	15 Yüksek
	4 Yüksek Olasılık	4 Düşük	8 Orta	12 Yüksek	16 Yüksek	20 Çok Yüksek
	5 Nerdeyse kesin	5 Düşük	10 Orta	15 Yüksek	20 Çok Yüksek	25 Kabul edilemez

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu****SIRASI****EK-5**

YETERLİLİK KATSAYISI	MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	AÇIKLAMA
0,1	Yeterli	Riske ilişkin yeterli ve etkin önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğuna ilişkin üst yönetimin makul güvencesi bulunmaktadır.
0,4	Kısmen Yeterli	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi ya da ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir.
0,8	Zayıf	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
1	Yeterli Değil	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Kurumun kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin kurumun inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ

ADI

Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu

SIRASI

EK-6

ARTIK RİSK PUANI	ARTIK RİSK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
20<= Risk Puanı<=25	Çok Yüksek	Kurumun çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
12<= Risk Puanı<20	Yüksek	Kurumun yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmezse stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.
6<= Risk Puanı<12	Orta	Kurumun orta derecede riske maruz kaldığını ifade etmektedir. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilir/geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
3<= Risk Puanı<6	Düşük	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
Risk Puanı<3	Çok Düşük	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Etki Kriterleri Tablosu****SIRASI****EK-7**

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

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Öncü Risk Tablosu****SIRASI****EK-8****Öncü Riskler**

Risk No	Tanımı	Öncü Risk Göstergeleri	Öncü Risk Gösterge Hedefi
S.H.1.1.4	Lisansüstü öğrencilere yeterli burs imkanlarının sağlanamamasından dolayı lisansüstü öğrenci sayısının azalması	İki eğitim-öğretim dönemi üst üste stratejik plan başlangıç dönemi değerinin %10'nun altında kalması	Lisansüstü Eğitim Yapan Öğrencilerin Toplam Sayısının stratejik plan başlangıç dönemindeki değerinin %10 un altına düşmemesi
S.H.2.2.1	Üniversite Sanayi İşbirliği kapsamında öğretim üyesi ve sanayici ilgi düzeyinin azlığı sonucu yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin ticari ürüne dönüşmemesi	Kuluçkaya Alınan Firma Sayısının stratejik plan başlangıç dönemi değerinin %10'nun altında kalması	Kuluçkaya Alınan Firma Sayısının stratejik plan başlangıç dönemi değerinin %10'nun altına düşmemesi
S.H.2.3.1	Patent başvuru sürecinin uzun olması sonucu patent başvurusunda isteksizliğin olması	Patent başvuru sayısının plan başlangıç döneminin başvuru sayısının altında kalması	Patent başvuru sayısının plan başlangıç döneminin başvuru sayısına ulaşması
S.H.4.1.1	Çalışan memnuniyetinin düşmesi, kurum kültürünün ve kurumsal aidiyetin zayıflaması	Çalışan memnuniyet oranının stratejik plan başlangıç dönemi oranının altında kalması	Çalışan memnuniyet oranının stratejik plan başlangıç döneminin altına düşmemesi

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Risk İzleme Tablosu****SIRASI****EK-9**

İZLEME SEVİYESİ	KAPSAMI	İZLEME PERİYODU	İZLEME SORUMLULARI	DOKÜMAN ADI
Sürekli İzleme	Yeni stratejik riskler	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Değişen stratejik riskler	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Geçerliliğini yitiren stratejik riskler	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen stratejik riskler (kritik önemdeki riskler için uygulanır.)	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
	Gerçekleşen stratejik riskler	6 aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Azaltılan ve devredilen stratejik riskler	6 aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	Kabul edilen stratejik riskler (çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır.)	6 aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	- Çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri) -Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler -Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler -Etkisi çok yüksek stratejik riskler	6 aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler & Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
	İç kontrol çalışmaları kapsamında alt risk kategorilerinde tanımlı faaliyet riskleri	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Anlık Bildirim Formu
Yönetim İzlemesi	Risk yönetimi uygulamaları ve risklerin izlenmesi	6 aylık	Üst Yönetici	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu
Bağımsız İzleme ve İnceleme	Risk yönetimi uygulamalarının incelenmesi	Denetim Takvimi	İç Denetim Birim Başkanlığı	Denetim Raporları

RİSK STRATEJİ BELGESİ**ADI****Risk Raporlama Tablosu****SIRASI****EK-10**

RAPORLAMA TÜRÜ	RAPOR/ DOKÜMAN	RAPORLAMA İÇERİĞİ	RAPORLAMA SIKLIĞI	RAPORU HAZIRLAYAN	RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ
İç Raporlama	Anlık Bildirim Formu	Yeni, Değişen ve Geçerliliğini Yitiren Stratejik Riskler	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Anlık Bildirim Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler (Kritik önemdeki riskler)	Anlık	Birim Yöneticisi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Üst Yönetici
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Gerçekleşen Stratejik Riskler	6 Aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Azaltılan ve Devredilen Stratejik Riskler	6 Aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	Kabul Edilen Riskler (Çok yüksek ve yüksek seviyede olan riskler için uygulanır.)	6 Aylık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Öncü Risk Göstergeleri Raporu)	-Çok yüksek ve yüksek seviyeli stratejik riskler (öncü risk göstergeleri) - Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler -Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler -Etkisi çok yüksek stratejik riskler	6 aylık	Hedefe tanımlı öncü riskin performans göstergelerinden sorumlu birimler	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İç Raporlama	Anlık Bildirim Formu	İç kontrol çalışmaları kapsamında alt risk kategorilerinde tanımlı faaliyet riskleri	Anlık	İç kontrol ve Risk Koordinatörü	İç Kontrol Koordinatörlüğü
İç Raporlama	Stratejik Risk Yönetimi Takip Raporu	Stratejik Risk Yönetimi Uygulamaları	6 aylık	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İç Kontrol Koordinatörlüğü
İç Raporlama	Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu	Risk Yönetimi uygulama sonuçları	Yıllık	İç Kontrol Koordinatörlüğü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üst Yönetici

RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**ADI****Risk Yönetimi Çalışma Takvimi****SIRASI****EK-11**

TAKVİM	FAALİYETLER	SORUMLULAR
Ocak_Aralık (İlgili Yıl)	Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları çerçevesinde, Kalite ve İç Kontrol Sisteminden anlık olarak bildirilen stratejik risklerin incelenmesi; İdare Risk Koordinatörü ile değerlendirme toplantısının yapılması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Şubat_Mayıs (İlgili Yıl)	Risk uygulamaları konusunda birimler tarafından talep edilen eğitim ihtiyacı bulunması durumunda yerinde ziyaret gerçekleştirilerek bilgilendirme yapılması	İç Kontrol Koordinatörlüğü
Ocak ve Aralık (İlgili Yıl)	Anlık bildirilen risklere ilişkin gerekli hallerde üst yöneticiye/ İzleme ve Yönlendirme Kuruluna bilgi verilmesi	İç Kontrol Koordinatörlüğü
Haziran (İlgili Yıl)	Stratejik Risk Yönetimi Uygulamalarının gözden geçirilmesi, I. 6 aylık değerlendirmelerin sorumlu birimler tarafından gerçekleştirilmesi; Stratejik Risk Takip Raporunun Hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Haziran (İlgili Yıl)	Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları I. 6 aylık uygulama sonuçlarının İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulması	İç Kontrol Koordinatörlüğü
Aralık (İlgili Yıl)	Stratejik Risk Yönetimi Uygulamalarının gözden geçirilmesi, II. 6 aylık Stratejik Risk Takip Raporunun Hazırlanması, Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takviminin gözden geçirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Ocak (Takip Eden Yıl)	Kurumsal Risk Uygulama Sonuçlarının İzleme ve Yönlendirme Kuruluna Sunulması	İç Kontrol Koordinatörlüğü