



# **BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

## **RİSK STRATEJİ BELGESİ**

**Ağustos 2025**

**(Versiyon.4)**

## 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 ..... | 7  |
| 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 .....                  | 9  |
| 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 ulaşılacak 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 deęerlendirmeleri 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 yürütölür 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

|                                |                               |  |
|--------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                               |  |
| <b>ADI</b>                     | <b>Risk İştahı Seviyeleri</b> |  |
| <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-1</b>                   |  |

| <b>STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER</b> |                                                                                                       |                 |                                                                                                        | <b>Risk İştahı</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Amaç No</b>                    | <b>Amaç</b>                                                                                           | <b>Hedef No</b> | <b>Hedef</b>                                                                                           |                    |
| 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 Katkısı 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 Sürdürebilirliğini Arttırmak                                                             | Orta               |

|                                |                                |  |
|--------------------------------|--------------------------------|--|
| <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                                |  |
| <b>ADI</b>                     | <b>Etki Seviyeleri Tablosu</b> |  |
| <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-2</b>                    |  |

| <b>ETKİ<br/>PUANI</b> | <b>ETKİ<br/>SEVİYESİ</b> | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5</b>              | <b>Çok Yüksek</b>        | 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. |
| <b>4</b>              | <b>Yüksek</b>            | 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.                                                                                                  |
| <b>3</b>              | <b>Orta</b>              | 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.                                                                                                     |
| <b>2</b>              | <b>Düşük</b>             | Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır. Kurum ya da birim faaliyetlerin yürütülmesinde rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi bulunmamaktadır. Etki yöneticilerin aldıkları kararlar ve ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.                                                           |
| <b>1</b>              | <b>Çok Düşük</b>         | 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.                                                                                                                                              |

|  |                                |                                    |
|--|--------------------------------|------------------------------------|
|  | <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                                    |
|  | <b>ADI</b>                     | <b>Olasılık Seviyeleri Tablosu</b> |
|  | <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-3</b>                        |

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

|                                |                            |  |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                            |  |
| <b>ADI</b>                     | <b>Risk Analiz Matrisi</b> |  |
| <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-4</b>                |  |

| <b>Etki</b>     |                                                 |                              |                          |                         |                           |                               |
|-----------------|-------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Olasılık</b> |                                                 | <b>1</b><br><b>Çok Düşük</b> | <b>2</b><br><b>Düşük</b> | <b>3</b><br><b>Orta</b> | <b>4</b><br><b>Yüksek</b> | <b>5</b><br><b>Çok Yüksek</b> |
|                 | <b>1</b><br><b>Çok Zayıf</b><br><b>Olasılık</b> | 1<br>Çok Düşük               | 2<br>Çok Düşük           | 3<br>Düşük              | 4<br>Düşük                | 5<br>Düşük                    |
|                 | <b>2</b><br><b>Zayıf</b><br><b>Olasılık</b>     | 2<br>Çok Düşük               | 4<br>Düşük               | 6<br>Orta               | 8<br>Orta                 | 10<br>Orta                    |
|                 | <b>3</b><br><b>Olası</b>                        | 3<br>Düşük                   | 6<br>Orta                | 9<br>Orta               | 12<br>Yüksek              | 15<br>Yüksek                  |
|                 | <b>4</b><br><b>Yüksek</b><br><b>Olasılık</b>    | 4<br>Düşük                   | 8<br>Orta                | 12<br>Yüksek            | 16<br>Yüksek              | 20<br>Çok Yüksek              |
|                 | <b>5</b><br><b>Nerdeyse kesin</b>               | 5<br>Düşük                   | 10<br>Orta               | 15<br>Yüksek            | 20<br>Çok Yüksek          | 25<br>Kabul edilemez          |

|                                |                                                             |  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|
| <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                                                             |  |
| <b>ADI</b>                     | <b>Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri Yeterliliği Tablosu</b> |  |

|  |        |      |
|--|--------|------|
|  | SIRASI | EK-5 |
|--|--------|------|

| YETERLİLİK KATSAYISI | MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,1                  | <b>YETERLİ</b>                                   | 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                  | <b>KISMEN YETERLİ</b>                            | 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                  | <b>ZAYIF</b>                                     | 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                    | <b>YETERLİ DEĞİL</b>                             | 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. |

|  |                                |                                           |
|--|--------------------------------|-------------------------------------------|
|  | <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                                           |
|  | ADI                            | Artık Risk Seviyesi Sınıflandırma Tablosu |
|  | SIRASI                         | EK-6                                      |



| RİSK STRATEJİSİ BELGESİ |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADI                     | Etki Kriterleri Tablosu |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| SIRASI                  | EK-7                    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 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.                                                                                                                                                 |

|            |               |                  |               |             |                |
|------------|---------------|------------------|---------------|-------------|----------------|
| 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 yaşaması                 |
| 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 yaşaması                          |
| 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 |

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                          |
| <b>ADI</b>                     | <b>Öncü Risk Tablosu</b> |
| <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-8</b>              |

| 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                                              |

|                        |                                |                            |                                 |                      |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
|                        | <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                            |                                 |                      |
|                        | <b>ADI</b>                     | <b>Risk İzleme Tablosu</b> |                                 |                      |
|                        | <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-9</b>                |                                 |                      |
| <b>İZLEME SEVİYESİ</b> | <b>KAPSAMI</b>                 | <b>İZLEME PERİYODU</b>     | <b>İZLEME SORUMLULARI</b>       | <b>DOKÜMAN ADI</b>   |
| 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)<br>-Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler<br>-Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler<br>-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                                       |

|  |                              |                               |
|--|------------------------------|-------------------------------|
|  | <b>RİSK STRATEJİ BELGESİ</b> |                               |
|  | <b>ADI</b>                   | <b>Risk Raporlama Tablosu</b> |
|  | <b>SIRASI</b>                | <b>EK-10</b>                  |

|                       |                       |                          |                          |                          |                                |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <b>RAPORLAMA TÜRÜ</b> | <b>RAPOR/ DOKÜMAN</b> | <b>RAPORLAMA İÇERİĞİ</b> | <b>RAPORLAMA SIKLIĞI</b> | <b>RAPORU HAZIRLAYAN</b> | <b>RAPORUN SUNULDUĞU MERCİ</b> |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|

|              |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                                                                         |                                                      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 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)<br>-Orta ve düşük seviyeli stratejik riskler<br>-Doğal risk seviyesi çok yüksek / yüksek olan mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük/orta seviyeye indirilen stratejik riskler<br>-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         |

|  |                                |                                      |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|
|  | <b>RİSK STRATEJİSİ BELGESİ</b> |                                      |
|  | <b>ADI</b>                     | <b>Risk Yönetimi Çalışma Takvimi</b> |
|  | <b>SIRASI</b>                  | <b>EK-11</b>                         |

| <b>TAKVİM</b>   | <b>FAALİYETLER</b>                                                                                             | <b>SORUMLULAR</b>                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Ağustos 2025    | Mevzuat değişikliğinin incelenmesi, mevcut kurumsal risk yönetimi strateji belgesinin güncellenmesi            | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / İç Kontrol Koordinatörlüğü |
| Eylül 2025      | Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesi ve onaylanması                                                      | Rektör                                                            |
| Eylül/Ekim 2025 | Kurumsal Risklerin değerlendirilmesi ve konsolide edilmesi                                                     | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı                              |
| Ekim/2025       | Değerlendirilmesi yapılan Kurumsal Risklerin İç Kontrol Koordinatörlüğüne sunulması                            | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı                              |
| Kasım/2025      | İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun toplanması                                                         | İç Kontrol Koordinatörlüğü/ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  |
| Aralık/2025     | Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun hazırlanması<br>Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi'nin hazırlanması | İç Kontrol Koordinatörlüğü/ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  |