



EGE ÜNİVERSİTESİ
İÇ KONTROL
RİSK DEĞERLENDİRME
KILAVUZU



Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2026

GİRİŞ

Ülkemizdeki kamu mali yönetim sistemi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği uygulamalarına uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu kapsamda, kamu mali yönetim süreçlerinin önemli bir bölümünü de **iç kontrol** sistemi oluşturmaktadır.

İç Kontrol; kurumun amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçlerle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmıştır.

İç kontrol “*Kontrol etmek değil, kontrol altına almak*” olarak da ifade edilmektedir.

İç Kontrol Sistemi; **5 ana bileşen, 18 standart ve 79 genel şarttan** oluşmaktadır.



Şekil 1. İç Kontrol Sistemi Bileşenleri

Ülkemizde, tüm kamu idarelerinde olduğu gibi Üniversitemizde de belirlenmiş olan bileşen, standart ve şartların uygulamaya alınması gerekmektedir. Bu amaçla, Maliye Bakanlığı tarafından 2014 yılında “*Kamu İç Kontrol Rehberi*” yayınlanmış ve kamu kurumlarında iç kontrol sisteminin yerleştirilmesi konusunda uygulama ilkeleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. 4 Nisan 2024 tarihinde ise “*İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi ve Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi*” Hazine ve Maliye Bakanlığı onayı ile yürürlüğe konulmuştur.

Söz konusu rehber Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı web sayfasında, “*İç Kontrol*” bölümünden ulaşılabilir. Üniversitemizde bu kapsamda çalışmalar yapılmaktadır.

İç kontrol ana bileşenlerinden biri olan “Risk Değerlendirme” olup, İç kontrolün özünü “risk” oluşturmaktadır. “Risk”; kurumun amaç ve hedefleri tehdit eden, belirli bir olasılık dâhilinde gerçekleşebilecek her tür olay, koşul ya da durumun taşıdığı zarar potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Riskler; ulusal ve uluslararası, iç ve dış pek çok unsurla karşı karşıya geldiğinden dolayı, doğaları gereği dönüşebilmekte, artabilmekte ve azalabilmektedir. Sonuç olarak, kurumda yeni riskler ortaya çıkabilmektedir.

Kurumdaki iç kontrol, kurum strateji ve operasyonlarındaki (süreç seviyesi) risklerin, kurumun kabul edebileceği seviyeye, yani kuruma zarar verme potansiyeli minimize edilmiş seviyeye indirilmesini sağlamaktadır.

Bu bağlamda *Risk Yönetimi* ile kurumun amaç ve hedeflerini tehdit eden risklerin en etkili ve maliyet etkin yöntemler ile yönetilmesini amaçlamaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini doğrudan veya dolaylı etkileyen iç ve dış risklerin yönetimidir (Şekil 2).



Şekil 2. Risk Yönetimi Planı

Üniversitemizde önem arz eden stratejik plana ait riskler ve birimlerin işleyişi ile ilgili birim operasyonel riskleridir.

1- TANIMLAR

Risk: Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi olarak tanımlanır.

Fırsat: Riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği kazançlardır.

Tehdit: Riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıplardır.

Olasılık: Bir olayın belli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumudur.

Şiddet/Etki: Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratacağı sonuçtur.

Risk Analizi: Riskin doğasını anlama ve risk seviyesini belirleme sürecidir.

Risk Değerlendirme: Hedeflerin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesidir.

2- STRATEJİK RİSKLER

Üniversitemizin stratejik hedeflerini etkileyebilecek riskler belirlenmiş ve 2024-2028 yılı Stratejik Planında yayımlanmıştır. Üniversitenin Stratejik Plandaki hedefleri gerçekleştirmeye yönelik risk teşkil eden alanlar belirlenmiş olup risk başlıklarının puanlandırılması ve değerlendirilmesi için **Risk Değerlendirme Formu (RDF)** hazırlanmıştır (Ek1). Bunun yanı sıra, birimlerde risk analizi çalışmalarına rehber olması amacıyla bu kılavuz hazırlanmıştır.

Risk Değerlendirme Formu (RDF) doldurulurken tüm maddeler için dikkate alınması gereken genel açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

Risk değerlendirmesi yapılırken Üniversite risk iştahı düzeyi temel alınarak risk puanları gruplandırılmıştır (Çizelge 1).

Çizelge 1. Ege Üniversitesi için “Risk İştahı” bazında belirlenen risk puan aralıkları

Risk Düzeyi	Matris İçin Sınır Puanlar
Düşük	0 – 6,00
Orta	6,01 – 12,00
Yüksek	12,01 – 25,00

Risk Seviyesi	AÇIKLAMA
Katlanılamaz Risk (25 Puan)	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar işe başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Alınan önlemlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenir.
Önemli Risk (15, 16, 20 Puan)	Belirlenen risk kabul edilebilir seviyeye düşürülünceye kadar faaliyete başlanmaz veya yürütülen faaliyet durdurulur. Risk faaliyetin devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve önlemler sonucunda faaliyetin devamına karar verilmelidir.
Orta Risk (8, 9, 10, 12 Puan)	Belirlenen riskleri düşürmek için kontrol faaliyetlerine başlanmalıdır. Risk azaltmaya yönelik alınacak kontrol yöntemlerine cevap zaman alabilir.
Katlanılabilir Risk (2, 3, 4, 5, 6 Puan)	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ek kontrol faaliyetlerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve denetlenmelidir.
Önemsiz Risk (1 Puan)	Belirlenen riski ortadan kaldırmaya yönelik kontrol faaliyeti planlamaya ve gerçekleştirecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek olmayabilir.

Çizelge 2: Ege Üniversitesi Risk Haritası

ETKİ	OLASILIK				
	1	2	3	4	5
5	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çok Yüksek	5	10	15	20	25
4	Katlanılabilir	Orta	Önemli	Önemli	Katlanılamaz
Yüksek	4	8	12	16	20
3	Katlanılabilir	Orta	Orta	Önemli	Önemli
Orta	3	6	9	12	15
2	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Orta	Orta	Önemli
Düşük	2	4	6	8	10
1	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Orta	Orta
Çok Düşük	1	2	3	4	5
	Önemsiz	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir	Katlanılabilir

	Önemsiz Risk
	Katlanılabilir Risk
	Orta Risk
	Önemli Risk
	Katlanılamaz Risk

Birim Risk Stratejik Değerlendirme Formunu doldururken;

1. Birim yapınıza bağlı olarak Stratejik Risk değerlendirmeleri, eğitim/öğretim yılı (örneğin, 2025-2026 yılı Güz ve Bahar Dönemi), mali yılı (**1 Ocak-31 Aralık 2026 arası**) dikkate alarak yapınız.

1.a. Stratejik hedef kapsamındaki risk başlıkları Birim Stratejik Risk Değerlendirme (Excel) Formunda “**Etki*Olasılık**” değerleri olarak tanımlanmıştır.

1.b. Biriminiz tarafından Etki*Olasılık değerleri “*Birim Risk Puanı*”nı oluşturmaktadır. Bu kapsamda “*Risklere Cevap Verilmesi*” ve “*Risk Açıklaması*” birim riskini oluşturan nedenlerin, durumların ve kaynakların açıklanarak yazılması gerekmektedir.

1.c. “**İlgili Birimler**” sütununa dikkat ederek risk puanlaması yapılması gerekmekte olup, Akademik Birim (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Araştırma ve Uygulama Merkezi, Rektörlüğe Bağlı Bölümler) , İdari Birim (Daire Başkanlıkları, Koordinatörlükler) ve Tüm Birimler (Akademik Birimler ve İdari Birimler) olarak kategorize edilmiştir.

2. Risk Değerlendirme Formunda her bir başlık altında yer alan maddelerde belirtilen riskler, biriminizin işleyişini ne kadar etkilemektedir? Buna karar vermek için risk etkisi puanlamasındaki açıklamaları dikkate alınız.

3.

Çizelge 3: Risk etkisi puanlaması ve açıklamaları

Etki Seviyesi	Etki Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Ciddi	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
4	Ciddi	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
3	Orta	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
2	Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.
1	Çok Hafif	Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.

4. Risk Değerlendirme Formunun risk başlığı altında yer alan maddelerde belirtilen risklerin ortaya çıkma olasılığına karar vermek için risk olasılık puanlamasındaki açıklamaları dikkate alınız.

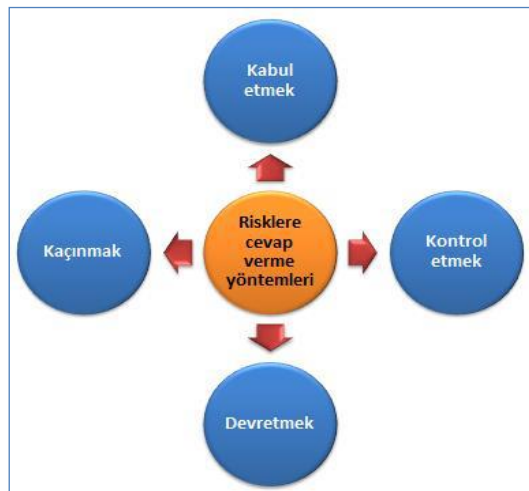
Çizelge 4: Riskin ortaya çıkma olasılığı puanlaması ve açıklamaları

Olasılık Seviyesi	Olasılık Kategorisi	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek (Neredeyse Kesin)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlar.
4	Yüksek (Yüksek Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlar.
3	Orta (Olası)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar.
2	Hafif (Zayıf Olasılık)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay ve durumlar.
1	Çok Hafif (İhtimal Dışı)	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar.

5. Risklere Cevap Verilmesi

Tespit edilen risk puanları ve risk iştah düzeylerine göre değerlendirilen risklere verilecek yanıtın belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap vermenin amacı; riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.



Riske cevap vermede temel olarak 4 yöntem kullanılmaktadır:

Kabul Etmek: Üniversitenin riski üstlenmeyi uygun gördüğü bir cevap yöntemidir.

Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

Devretmek: Üniversitenin doğrudan asli görevi olmayan veya fayda-maliyet açısından kurum tarafından yapılması uygun görülmeyen riski yüksek olan faaliyetlerin, (uzmanlığı/donanımı/kaynağı) başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verme yöntemidir.

Riskli olay gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan Üniversitenin kendisidir. Bu nedenle risk devredilse bile, sorumluluğu devredilemez. Riskin devredilmesi, riskin paylaşılması şeklinde değerlendirilmelidir.

Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda Üniversitenin faaliyetlerinin her zaman sonlandırması mümkün olmayabilmektedir. Böyle durumlarda faaliyetlerin alternatif hizmetlerle gerçekleştirilmesi veya uygun döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

6. İlgili risk başlıklarının biriminizde geniş katılımlı incelenmesi/değerlendirilmesi önerilmektedir.

Risk başlıklarının;

- Akademik birimlerde; anabilim dalı, bölüm, program ve idari alt birimler ile uygulama ve araştırma merkezlerinde ise müdür yardımcılar ile tartışılarak/değerlendirilerek üst kurullarında son değerlendirmenin yapılması ve her bir Fakülte/Enstitü/YO/MYO/UAM adına tek bir formun gönderilmesi gerekmektedir.
- Rektörlüğe Bağlı Bölümlerde ise Bölüm Başkanı ve Bölüm Personeli ile
- İdari birimlerde Şube Müdürlüğü, Şeflik gibi alt birimler düzeyinde, tartışılarak/değerlendirilerek, birim adına tek bir formun gönderilmesi gerekmektedir.

BİRİM STRATEJİK RISK DEĞERLENDİRME FORMU (2022)									
AMAC	HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	RISK	İLGİLİ BİRİMLER	Risk Etkisi	SKOR	Riskin Ortaya Çıkma Olasılığı	SKOR	
H.1.1. Üstün ve üstünler arasında yer alan birimlerin performansını artırmak ve sürdürmek	H.1.1. Üstün ve üstünler arasında yer alan birimlerin performansını artırmak ve sürdürmek	PG 1.1.1. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.1.1. Araştırmada öncelikli alanlara yeterli form sağlanmaması ve aktarılmaması	Akademik Birimler Rektörlük Dokümantasyon Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı EĞİTİM-YTO	Akademik Birimler Rektörlük Dokümantasyon Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı EĞİTİM-YTO	#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.1.2. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.1.2. Üstünler arasında yer alan birimlerin performansını artırmak ve sürdürmek			#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.1.3. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.1.3. Yeterli ve yeterli sayıda araştırmacıya araştırmaya faaliyetlerinde yer alınması			#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.1.4. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.1.4. Lisansüstü öğrenci sayısının arttırılması			#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.1.5. Üstün kalitede araştırma sonuçlarının yaygınlaştırılması	R.1.1.5. Üstün kalitede araştırma sonuçlarının yaygınlaştırılması			#YOK	#YOK	#YOK	
H.1.2. Araştırma faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülmesi ve sonuçlandırılması	H.1.2. Araştırma faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülmesi ve sonuçlandırılması	PG 1.2.1. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.2.1. Araştırmada öncelikli alanlara yeterli form sağlanmaması ve aktarılmaması	Akademik Birimler Rektörlük Dokümantasyon Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı EĞİTİM-YTO	Akademik Birimler Rektörlük Dokümantasyon Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı EĞİTİM-YTO	#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.2.2. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.2.2. Üstünler arasında yer alan birimlerin performansını artırmak ve sürdürmek			#YOK	#YOK	#YOK	
		PG 1.2.3. Öğretim üyesi başına düşen SCL	R.1.2.3. Yeterli ve yeterli sayıda araştırmacıya araştırmaya faaliyetlerinde yer alınması			#YOK	#YOK	#YOK	

Ek1: Ege Üniversitesi 2024-2028 Yılı Stratejik Planına Ait Stratejik Riskler

BİRİM STRATEJİK RİSK DEĞERLENDİRME FORMU (2024)

AMAÇ	HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	RİSK	İLGİLİ BİRİMLER
A1: Ege Üniversitesi'nin araştırma ortamını geliştirerek bölge, ülke ve dünya gereksinimlerine katkı sağlamak	H 1.1. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması	PG 1.1.1. Öğretim üyesi başına düşen SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde yayımlanan makale sayısı PG 1.1.2. Öğretim üyesi başına atıf sayısı PG 1.1.3. Incites dergi etki değerinde en yüksek %10'luk dilimde atıf alan yayın sayısı PG 1.1.4. Incites dergi etki değerinde %50'lik dilime giren yayın oranı PG 1.1.5. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı	R.1.1.1.Araştırmada öncelikli alanlara yeterli fonun sağlanamaması ve aktarılamaması	*Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokul, Uygulama-Araşt. Merkezleri)
			R.1.1.2.Uluslararası işbirliği sağlayacak olan fonlara başvurunun azalması	
			R.1.1.3.Yetkin ve yeterli sayıda araştırmacının araştırma faaliyetlerinde yer almaması	
			R.1.1.4.Lisansüstü öğrenci sayısının artırılamaması	
			R.1.1.5. Incites etki faktörü yüksek olan dergilerde yayın maliyetinin artması	
	H 1.2. Araştırma altyapısının niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi	PG 1.2.1. Üniversite kütüphanesinde öğretim elemanı başına düşen basılı kitap sayısı PG 1.2.2. Üniversite kütüphanesinde öğretim elemanı başına düşen e-yayın sayısı PG 1.2.3. Öğretim elemanlarının kütüphane hizmet ve olanaklarından memnuniyet düzeyi (%) PG 1.2.4. Ar-Ge'ye harcanan bütçe oranı	R.1.2.1.Laboratuvar altyapılarının yeterli düzeyde geliştirilememesi	*Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokul, Uygulama-Araşt. Merkezleri)
			R.1.2.2.Alt yapının iyileştirilmesine yönelik yeterli bütçenin sağlanamaması	
			R.1.2.3.Merkez kütüphaneye ayrılan bütçenin daralması	
			R.1.2.4.Teknik ve destek personel sayısının azalması	
	H 1.3. Ulusal ve uluslararası AR-GE ve yenilik programlarından alınan proje ve	PG 1.3.1. Uluslararası AR-GE ve Yenilik Destek Programlarından Alınan Proje Sayısı PG 1.3.2. Ulusal AR-GE ve Yenilik	R.1.3.1.Dış kaynaklı fonlara başvuru sayısının azalması	*Akademik Birimler *EBİLTEM*Ege Teknopark *BAP

	destek sayısının artırılması	Destek Programlarından Alınan Proje Sayısı PG 1.3.3. İlgili yılda başlayan, devam eden ya da tamamlanan üniversite-sanayi işbirlikli proje sayısı PG 1.3.4. TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı	R.1.3.2. Ulusal ve uluslararası işbirliği ağlarına üyeliğin azalması	
			R.1.3.3. Sanayinin işbirliği projelerine olan ilgisinin azalması	
	H 1.4. Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin Teknoloji Geliştirme Bölgelerinden (TGB) yararlanma düzeyinin artırılması	PG 1.4.1. Öğretim elemanlarının Teknopark, Kuluçka Merkezi, TEKMER’ de ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı PG 1.4.2. TGB lerde görevlendirilen öğretim elemanı sayısı PG 1.4.3. TGB projelerinde görev alan öğrenci sayısı	R.1.4.1. Öğretim elemanlarının teknopark veya kuluçka merkezlerinde firma açma konusunda ilgilerinin azalması	*Akademik Birimler *EBİLTEM*Ege Teknopark *BAP *Personel D. Bşk.
			R.1.4.2. Ege Teknopark kapasitesinin sınırlı olması	
	H 1.5. Fikri mülkiyet hakları ile ilgili ürün sayısının artırılması	PG 1.5.1. Uluslararası fikri mülkiyet hakları başvuru sayısı PG 1.5.2. Uluslararası fikri mülkiyet hakları belge sayısı PG 1.5.3. Ulusal fikri mülkiyet hakları başvuru sayısı PG 1.5.4. Ulusal fikri mülkiyet hakları belge sayısı PG 1.5.5. Üniversite - sanayi işbirlikli ulusal ve uluslararası FMH belge sayısı	R.1.5.1. Patent, faydalı model ve tasarım maliyetlerinin artması	*Tüm Birimler *EBİLTEM*Ege Teknopark
			R.1.5.2. Ticarileşme ve gelir getirici faaliyetlerin azalması	
A2: Eğitim faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlarda sürdürmek	H 2.1. Eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesi	PG 2.1.1. Akredite olan lisans, lisansüstü ve uzmanlık programları sayısı PG 2.1.2. Öğretim üyesi başına düşen lisansüstü (tezsiz lisansüstü programlardaki öğrenciler hariç) öğrenci sayısı PG 2.1.3. Öğretim elemanı başına düşen önlisans ve lisans öğrenci sayısı PG 2.1.4. Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip Ege Üniversitesi’ne yerleşen öğrenci sayısı	R.2.1.1. Güncel eğitim teknolojilerinin yaygınlaştırılmaması	*Akademik Birimler *Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
			R.2.1.2. Güncel eğitim programlarının sürekli iyileştirmesini sağlayacak sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	
			R.2.1.3. Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine giren öğrencilerin Ege Üniversitesini tercihlerinde azalma olması	
			R.2.1.4. Öğrenci kontenjanlarının (önlisans ve lisans) artması	
	H 2.2. Eğitimi destekleyen alt yapı ve hizmetlerin niteliğinin	PG 2.2.1. Öğrencilerin yüz yüze eğitim uygulamalarından memnuniyet oranı (%) PG 2.2.2. Öğrencilerin uzaktan eğitim uygulamalarından memnuniyet	R.2.2.1. Öğrenci kontenjanlarının sürekli artması nedeniyle alt yapının yetersiz kalması	*Tüm Birimler

Risk Değerlendirme Kılavuzu

	geliştirilmesi ve sürdürülmesi	oranı (%) PG 2.2.3. Mezunlar ofisinin düzenlediği etkinliklerden memnuniyet oranı (%) PG 2.2.4. Kariyer Merkezi tarafından düzenlenen etkinliklerden memnuniyet oranı (%)	R.2.2.2. Yatırım ve büyük onarım maliyetlerinin artmasına bağlı bütçe yetersizliği oluşması	
	H 2.3. Eğitim ve öğretim programları ile araştırma faaliyetleri arasındaki ilişkinin artırılması	PG 2.3.1 Lisansüstü program (tezsiz lisansüstü programlar hariç) sayısının lisans program sayısına oranı (%) PG 2.3.2. Lisansüstü öğrenci (tezsiz lisansüstü programlardaki öğrenciler hariç) sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%) PG 2.3.3 Eğitim programında bitirme projesi, araştırma projesi vb. derslerin olduğu lisans programı sayısının toplam lisans programı sayısına oranı PG 2.3.4 Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinde görev alan öğrenci sayısı PG 2.3.5. Öğrencilerin yaptığı endüstriyel proje sayısı	R.2.3.1. Lisansüstü program açılması için anabilim dalında yeterli öğretim üyesinin bulunmaması	*Akademik Birimler *EBİLTEM-TTO, *BAP Koordinatörlüğü *Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
			R.2.3.2. Lisansüstü eğitime kabul edilen öğrenci sayısının azalması	
			R.2.3.3. Öğrencilerin endüstriyel projelere olan ilgisinin azalması	
			R.2.3.4. Lisansüstü öğrencileri için burs ve kadro imkanlarının azalması	
	H 2.4. Eğitim ve öğretim kaynaklarının tüm öğrenciler için yeterliliğini ve erişilebilirliğini artırmak	PG 2.4.1. Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen basılı kitap sayısı PG 2.4.2. Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen e-yayın sayısı PG 2.4.3. Üniversite adresli bilimsel yayınlara açık erişim yüzdesi	R.2.4.1. Bütçe daralması nedeniyle veri tabanı üyeliklerinin ve basılı yayın alımının sürdürülememesi	*Akademik Birimler *Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı *Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
			R.2.4.2. Öğrencilerin bilimsel yayınlara erişim konusundaki ilgilerinin azalması	
			R.2.4.3. Öğrenci başına düşen elektronik ve basılı yayın sayısının azalması	
			R.2.4.4. Dijital kaynakların artması nedeniyle basılı kaynaklara ve ilginin azalması	
	A 3: Uluslararası yükseköğretim alanında Ege Üniversitesi'nin çekim merkezi haline gelmesini sağlamak	H 3.1. Uluslararası alanda yurt dışındaki üniversite ve kuruluşlarla yapılan kurumlar arası anlaşma sayısının artırılması	PG 3.1.1. Uluslararası değişim programları için yapılan mevcut işbirliği sayısı PG 3.1.2. Uluslararası alanda yurt dışındaki üniversiteler ve kuruluşlar ile yapılan ikili anlaşma sayısı (değişim programları hariç)	*Akademik Birimler *Bilgi İşlem Daire Başkanlığı *Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
			R.3.1.1. İşbirliklerinin sürdürülebilir olmaması	
			R.3.1.2. İşbirliği yapılan eğitim programları arasında uyumsuzluk olması	
			R.3.1.3. Yabancı dilde verilen ders sayısının azalması	

A 4: Kurumsal yapının sürdürülebilirliğinin artırılması ve gelişimini			R.3.1.4.Mücbir sebeplerin (Deprem, salgın hastalık, vs.) uluslararasılaşma çalışmalarını	
	H 3.2. Uluslararası anlaşmalardan yararlanmanın artırılması	PG 3.2.1. Uluslararası değişim programları ve ikili anlaşmalar ile yurtdışına giden öğrenci sayısı PG 3.2.2. Uluslararası değişim programları ve ikili anlaşmalar ile yurtdışından gelen öğrenci sayısı PG 3.2.3. Uluslararası değişim programları ve ikili anlaşmalar ile yurtdışına giden öğretim elemanı sayısı PG 3.2.4. Uluslararası değişim programları ve ikili anlaşmalar ile yurtdışından gelen öğretim elemanı sayısı	R.3.2.1.Ege Bilgi Paketinde verilen ders içeriğine uyulmaması	*Akademik Birimler *Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı *Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü *EBİLTEM
			R.3.1.2.Ulusal Ajans'tan alınan hibenin azalması	
			R.3.1.3.Mücbir sebeplerin (Deprem, salgın hastalık, vs.) uluslararası hareketliliği zorlaştırması	
			R.3.1.4.Yurtdışındaki bazı üniversitelerin İngilizce dışında kendi ülkelerinde konuşulan dil için istemiş oldukları düzeyi artırmaları	
	H 3.3. Üniversitenin uluslararası görünürlüğünün artırılması	PG 3.3.1. Üniversitenin düzenlediği uluslararası etkinliklerin sayısı PG 3.3.2. Uluslararası İşbirlikli Yayın Oranı PG.3.3.3. Yurt dışındaki üniversiteler veya kurum ve kuruluşlar ile ortak yürütülen proje sayısı PG 3.3.4. Uluslararası çift diploma program sayısı PG 3.3.5. Yabancı uyruklu öğrenci sayısı (Değişim programları hariç)	R.3.3.1.Uluslararası alanda Ege Üniversitesi'nin tanınırlığının istenen düzeyde olmaması	*Akademik Birimler *Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü *Personel Daire Başkanlığı
			R.3.3.2.Yeni medyada ve dijital platformlarda uluslararası görünürlüğün yeterli olmaması	
	H 3.4. Yabancı dilde eğitim veren program sayısının artırılması	PG 3.4.1. Yabancı dilde ders verme yeterliliğine sahip öğretim elemanı sayısı PG 3.4.2. Yabancı dilde (% 100 ve % 30) eğitim veren lisansüstü program sayısı PG 3.4.3. Yabancı dilde (% 100 ve % 30) eğitim veren lisans programı sayısı PG 3.4.4. İlgili yılda yabancı dilde açılan ders sayısı*	R.3.2.1.Yabancı dilde ders verme yeterliliğine sahip öğretim elemanı oranının azalması	*Akademik Birimler *Personel Daire Başkanlığı
			R.3.4.2.Öğrencilerin yabancı dil seviyelerinin verilen dersleri takip edecek düzeyde olmaması	
	H 4.1. Üniversite fiziksel altyapısının güçlendirilmesi	PG 4.1.1. Öğrencilerin kampüsteki çevre düzenlemelerinden memnuniyet oranı (%) PG 4.1.2. Öğrencilerin sosyal tesislerden	R.4.1.1.Bütçe yılı içerisinde kamu maliyesinde tasarruf tedbirlerinin belirlenmesi	*Akademik Birimler *Personel İşleri Daire Başkanlığı *Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı *Engelsiz Ege Koordinatörlüğü

Risk Değerlendirme Kılavuzu

A 5: Eğitim ve araştırma çıktıların topluma katkıya dönüşmesini sağlamak		memnuniyet oranı (%) PG 4.1.3. Öğrencilerin internet olanaklarından memnuniyet oranı (%) PG 4.1.4. Üniversitenin engelsiz üniversite ödülü, engelsiz bayrak ödülü, engelsiz program nişanı ve engelli dostu ödülü sayısı	R.4.1.2. Engelsiz bayrak ödülü şartlarının değişmesi	*Yapı ve Teknik İşler Daire Başkanlığı
	H 4.2. Üniversite akademik insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesi	PG 4.2.1. Yurt dışındaki üniversite veya araştırma kuruluşlarına eğitim veya araştırma amaçlı giden akademik personel sayısı (kongre ve seminer hariç) PG 4.2.2. Öğretim elemanlarının niteliğinin artırılması amacıyla Üniversitemiz birimleri tarafından düzenlenen eğitim programı sayısı PG 4.2.3. Öğretim elemanlarının niteliğinin artırılması amacıyla kurumsal düzeyde düzenlenen eğitim programlarına katılım sayısı* PG 4.2.4. Öğretim elemanlarının niteliğinin artırılması amacıyla kurumsal düzeyde düzenlenen eğitim programlarından memnuniyet oranı (%)	R.4.2.1. Düzenlenen eğitimlere katılım için akademik personelin motivasyonun düşük olması	*Akademik Birimler *Personel İşleri Daire Başkanlığı *İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü
			R.4.2.2. Eğitim ihtiyacının karşılanamaması	
			R.4.2.3. Ekonomik koşullardaki değişiklikler	
			R.4.2.4. Konjonktürel değişikliklerin (pandemi, savaş, vs.) meydana gelmesi	
	H 4.3. Üniversite idari insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesi	PG 4.3.1. İdari personelin katıldığı hizmetiçi eğitim sayısı PG 4.3.2. İdari personelin hizmetiçi eğitim programlarına katılım sayısı* PG 4.3.3. İdari personelin hizmetiçi eğitim programlarından memnuniyet oranı (%) PG 4.3.3. İdari personelin hizmetiçi eğitim programlarından memnuniyet oranı (%)	R.4.3.1. İdari personel profiline ait nitelik ve nicelik verilerinin eksik olması	*Tüm Birimler *Personel DB. *İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü
			R.4.3.2. Düzenlenen eğitimlere katılım için idari personelin motivasyonun düşük olması	
	H 4.4. Bilgi yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi için yazılım sayısının artırılması	PG 4.4.1. Mevcut satın alınmış lisanslı yazılım sayısı* PG 4.4.2. Üniversitemiz tarafından yapılan toplam yazılım sayısı	R.4.4.1. Entegre bilgi yönetim sisteminin sürdürülememesi	**Tüm Birimler **Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
			R.4.4.2. Lisanslı yazılım maliyetlerinin yüksek olması	
	H 5.1. Sağlık alanında sunulan toplumsal hizmetlerden memnuniyet oranının en az %90 olması	PG 5.1.1. Sağlık UAM'ın tedavi hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)* PG 5.1.2. Dış Hekimliği UAM'ın tedavi hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)*	R.5.1.1. Sağlık hizmetinde kullanılan binaların ekonomik kullanım ömrünü tamamlamış olması	*Sağlık UAM *Dış Hekimliği UAM
			R.5.1.2. Sağlık alanında personel eksikliğinin olması	

			R.5.1.3.Sağlık hizmeti için ortaya çıkan maliyetin, mevzuat ile belirlenen bütçenin çok üzerinde	
	H 5.2. Topluma katkı alanında düzenlenen faaliyetlerin sürdürülebilirliğin in sağlanması	PG 5.2.1. Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı*	R.5.2.1.Topluma hizmet uygulamalarının görünürlüğünün yeterli düzeyde olmaması	*Tüm Birimler *EGESEM
			R.5.2.2.Sertifikalı eğitim verebilecek öğretim elemanı sayısının azalması	
			R.5.2.3.Kamuya yönelik faaliyetlere toplumun ilgisinin azalması	
	H 5.3. Sürdürülebilir çevreye yönelik çalışmaların artırılması ve niteliğinin iyileştirilmesi	PG 5.3.1. Üniversitenin sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında aldığı ödül sayısı PG 5.3.2. Üniversitenin yeşil, çevreci üniversite endeksindeki sıralaması PG 5.3.3.Üniversitenin toplumsal katkıya yönelik sürdürülebilir çevre alanında düzenlediği faaliyet sayısı PG 5.3.4. Üniversitede bina girişlerinde sarı çizgi ile sigara içilmeyen açık alanın işaretlendiği bina oranı (%)	R.5.3.1.Yeşil kampüs projesinin gelişimi ve sürdürülebilirliği için bütçe yetersizliği oluşması	*Tüm Birimler
			R.5.3.2.Yeşil kampüs projesi ve “Tütünsüz Üniversite” çalışmalarının istenilen düzeyde yürütülememesi	
			R.5.3.3.Hedeflenen ödül sayısına ulaşamaması	
	H 5.4. Topluma yönelik geliştirilen proje sayısının artırılması	PG 5.4.1.Sosyal sorumluluk projesi sayısı* PG 5.4.2. Kamu kurumlarıyla	R.5.4.1.Sosyal sorumluluk projesi yürütmek için ilgi ve/veya talebin azalması	**Tüm Birimler
			R.5.4.2.Sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde kısıtlamalar bulunması	
			R.5.4.3.Kamu kurumlarının ortak proje çalışmalarına ilgisinin azalması	

3- OPERASYONEL RİSK

1. Operasyonel Risk Nedir?

İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.

Kurumun faaliyet sürecinde yaşanan aksaklıklardan dolayı ortaya çıkan zarara uğrama riski olarak kabul eden yaklaşımdır.

2. Operasyonel Risk Türleri

Operasyonel riskler; personel riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, yasal riskler ve dış risklerden oluşmaktadır.

- **Personel riski**

Personelin yetersizliğinden, ihmalinden, görevlerini unutmalarından ya da kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan risklerdir.

- **Teknolojik riskler**

Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar (virüs problemleri, yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan risklerdir

- **Organizasyon riski**

Örgüt yapısı ve işleyişiyle ilgili sorunlardan doğan risklerdir. Örneğin, örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması, yapı-işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikler bu gruba girmektedir (Betge, 1996: 278).

- **Yasal riskler**

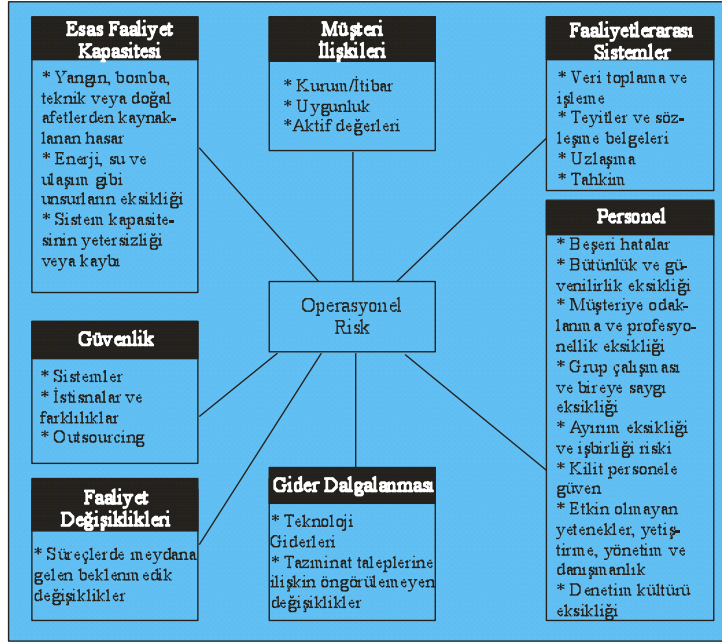
- Söz konusu faaliyetlerin yabancı unsur taşımaları, buna bağlı olarak da hukuk düzenini ilgilendirmesidir. Örneğin, karşı taraf taahhüdünü yerine getirmeyi reddediyorsa veya belirli sözleşme tipleri yabancı hukuk sisteminde ise hukuki önemli bir risk taşır.

- **Dış riskler**

Üçüncü kişilerle ilgili sahtekârlık olayları, risk doğurması muhtemel konulara ilişkin hukuki düzenlemelerdeki değişiklik ve boşluklar (Keck, Jovic, 1999: 965), deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanan riskler, terörist faaliyetler, sosyal kargaşanın yol açacağı zararlar, para aklama, web sitelerinin dış müdahalelerle kötüye kullanılması, enerji iletiminde oluşan aksamalardır.

Örnek:

- İdarenin ilgili birimlerinden talep edilen finansal verilerin doğru şekilde ve zamanında alınamaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi
- İdarenin bilgi teknoloji sistemlerinde gerçekleştirilen güncellemeler sonrasında kullanıcı personele yetersiz eğitim verilmesi nedeniyle çalışanların güncel sistemi etkin kullanamaması ve operasyonel aksaklıkların yaşanması
- Sağlık hizmetleri kapsamında kullanılan randevu sistemine yönelik yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle arızaların oluşması ve vatandaşın sağlığı hizmeti sunulamaması
- Çok ciddi operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması hizmetin yürütülmesinde ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün, 1 haftadan fazla..)
- İdarenin kritik çalışanlara yönelik yedek personel uygulamasının bulunmaması durumunda, ilgili çalışanlar işten ayrıldığında operasyonel aksaklıklar yaşanabilir ve bu durum kurumsal hafızanın gelişmemesine ya da zayıflamasına neden olabilir.
- Operasyonel riske etki eden faktörler; müşteri ilişkileri (İdari ve akademik Personel ve Öğrenciler), iş sistemleri, personel, gider dalgalanması, faaliyet değişikliği, güvenlik ve çekirdek faaliyet kapasitesi gibi gruplandırılır.



Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler

Kaynak: Keck, Jovic, 1999: 965.

Yukarıda yer alan Operasyonel Risk Türlerine göre Biriminize ait Operasyonel riskleri belirlenebilmesi için aşağıdaki tanımlara uygun değerlendirilmesi gerekmektedir.

RİSK TANIMI	ANA KÖK NEDEN	ALT KÖK NEDENLER	ETKİ
Riskin doğru şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için önce ana kök neden tanımlanmalı ve risk tanımı içerisinde ana kök nedene yer verilmelidir.	Kök neden, riskin altında yatan ana sebeptir ve riskin belirlenmesi sırasında önce ana kök neden sonra alt kök nedenler değerlendirilmelidir.	Risk tanımında ana kök neden ifade edilerek sade bir tanım yapılabilmekte, alt kök nedenlerin ayrıca tanımlanmasıyla ise, sonraki aşamalarda risklere yönelik alınacak kararların ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve yeterli şekilde belirlenmesi sağlanmaktadır.	Riskin sebep olabileceği nihai durumdur. Risk, ana kök nedeni ve etkilerini içerecek şekilde tanımlanmalıdır.

Örnek:

Kamu Risk Yönetimi Rehberi			
RİSK TANIMI	ANA KÖK NEDEN	ALT KÖK NEDENLER	ETKİ
Personelin gelişimi için gerekli eğitim ihtiyaçlarının doğru ve etkin şekilde analiz edilmemesi sonucunda personelin performans ve yetkinliklerinin geliştirilememesi ve kritik operasyonlarda hataların ve/veya verimsizliklerin yaşanması	Personelin gelişimi için gerekli eğitim ihtiyaçlarının doğru ve etkin şekilde analiz edilmemesi	İdarenin tüm birimlerinden personel eğitim ihtiyaçlarının temin edilmemesi Yıllık eğitim planının oluşturulmaması ve onaylanmaması Yıllık eğitim planının tüm idare içerisinde duyurulmaması	Kritik operasyonlarda hata ve verimsizliklerin oluşması

- Tanımlanan riskler açık ve kolay anlaşılır olmalıdır.
- Risklerin belirlenmesi aşamasında geçmiş tecrübelerden yararlanılır.
- Riskler tehditleri, yani amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyecek potansiyel olaylar veya durumları içerebildiği gibi aynı zamanda fırsatları, yani amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumlu yönde etkileyecek potansiyel olaylar veya durumları da içerebilir.

Örneğin; personel devir hızının yüksek olması sonucu idare hafızasının kaybedilmesi ya da idare hafızasının sürekliliğinin sağlanamaması idare için bir tehdit oluşturabilir. Buna karşılık yeni başlayan personelin idareye yeni bir bakış açısı kazandırması ve iş körlüğünü engellemesi gibi yeni fırsatlar da doğabilir.

- Bir olayın veya durumun risk olarak tanımlanabilmesi için, söz konusu olay veya durumun idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilmesi gerekir. Amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileme potansiyeli bulunmayan olay veya durumlar risk olarak tanımlanmamalıdır.
- Riskler idarenin stratejik amaç ve hedefleriyle ilişkili olmalıdır. Bu nedenle, risk tanımlamalarının doğru ve tam yapılabilmesi için öncelikle idarenin stratejik amaç ve hedeflerinin doğru ve eksiksiz tanımlanmış olması gerekir. Bu nedenle hedefler formüle edilirken; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve bir süre kısıtı ile somutlaştırılmış olmalarına özen gösterilmelidir.
- İdare tarafından maruz kalılabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir. Bu nedenle, riskler tanımlanırken ve yeniden değerlendirilirken değişen koşullar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Biriminize ait Operasyonel risklerin etki derecesini belirlerken aşağıdaki puanlama sistemine bakarak değerlendiriniz.

Çizelge 4: **Etki** puanlaması ve açıklamaları

5 puan:	Temel görevleri tamamen devre dışı bırakır.
4 puan:	Temel görevleri kısmen devre dışı bırakır.
3 puan:	Temel görevleri devre dışı bırakmaz ancak işleyişini önemli ölçüde etkiler.
2 puan:	İşleyişi bozma ihtimali olan risk izlenmelidir.
1 puan:	İşleyişi bozacak bir risk olmasa da risk bilinci oluşturulmalıdır.

Kaynak:

<https://hmb.gov.tr/arama/i%C3%A7%20kontrol>

<https://hmb.gov.tr/arama/risk>