



TÜRKİYE ADALET AKADEMİSİ

RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Ankara, 2018

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç	3
Kapsam	3
Dayanak	3
Tanımlar	3
Risk Yönetimine İlişkin İlkeler	5

İKİNCİ BÖLÜM

Üst Yöneticinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	5
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	6
İdare Risk Koordinatörü	6
Birim Risk Koordinatörü	7
Alt Birim Risk Koordinatörü	7
Çalışanlar	8
İç Denetim Birimi	8
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi	9
Risk Türünün Tespit Edilmesi	9
Risklerin Değerlendirilmesi	12
Risklerin Matrisi	12

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme	13
Risk Kontrol Yöntemleri	14

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi ve İletişim Süreci	15
İzleme Süreci	15
Raporlama Süreci	15

ALTINCI BÖLÜM

Hüküm Bulunmayan Haller	16
Yürürlük	16

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar

Amaç

MADDE 1 - Bu belgenin amacı; Akademinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek bütün risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, kontrol edilmesini ve etkilerinin en aza indirilmesini sağlayacak bir sistematik yaklaşım geliştirerek; risk ile mücadele etmede akademik ve idari personele gerekli yardımı yapacak ve Akademi içindeki tüm yönetim kademelerinin etkili katılımını temin edecek bir risk yönetim stratejisi meydana getirmektir.

Kapsam

MADDE 2 - Bu belge, risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, Akademinin karşılaşılabileceği her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisi ortaya konmasına ilişkin ilkeleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3 - Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 - Bu belgede geçen;

Akademi: Türkiye Adalet Akademisini,

Üst Yönetici: Türkiye Adalet Akademisi Başkanını,

Birim: Akademi Hizmet Birimlerini,

Birim Yöneticisi: Hizmet Birimi Başkanını,

İzleme ve Yönlendirme Kurulu: İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan sorumlu Akademi Başkan Yardımcısı, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nden oluşan kurulu,

İdare Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

Birim Risk Koordinatörü: Hizmet Birimi Başkanlarını,

Alt Birim Risk Koordinatörü: Şube Müdürlerini,

Risk: Akademinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olaydır.

Doğal Risk: Hiçbir kontrolün uygulanmaya konmadığı andaki risktir.

Kalıntı Risk: Kontroller yürürlüğe girdikten sonra arta kalan risktir.

İç Risk: Akademi yönetimi tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan risklerdir. (Örneğin; Stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler)

Dış Risk: Akademi yönetimi tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan risklerdir. (Örneğin; İktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler.)

Risk İştahı: Amaçların ve hedeflerin başarılması için, Akademi yönetiminin katlanmaya hazır olduğu risk çeşidi ve miktarıdır.

Risk Belirleme: Risklerin ne, nasıl, ne zaman, nerede ve niçin olabileceğini tanımlama sürecidir.

Risk Yönetimi: Akademinin idari faaliyetleri ve çevresi içindeki potansiyel fırsatları ve olası tehlikeleri ortaya çıkaran kurum kültürü ve yapılanmanın yönetilmesidir.

Risk Yönetimi Süreci: Risklerin belirlenmesi, risk türlerinin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin kontrolü, risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin sistematik bir şekilde yapılmasıdır.

Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılığını, etkisini, sonucunu ve risk iştahını belirleme yöntemidir.

Risk Analizi: Risklerin yapısı ile seviyesinin kavranması, risklerin değerlendirilmesi ve risklere cevap verilmesi sürecidir.

Risk Kontrol: Akademiyi etkileyen risklerin zararlarını azaltmaya yarayan her türlü süreç, plan, kaynak, uygulama ve eylemler bütünüdür.

Risk Derecelendirme: Risklerin, sahip oldukları etki, olasılık ve muhtemel sonuçlarına göre sınıflandırılmasıdır.

Etki: İdari faaliyetlerin başarısını pozitif veya negatif etkileyen, kesin veya belirsiz olabilen nitel ve nicel olarak ifade edilebilen olayların sonucudur.

Olasılık: Öznel ya da nesnel olarak tanımlanmış, ölçülmüş, belirlenmiş olsun veya olmasın bir olayın olabilme ihtimalidir.

İzleme: Risk ile mücadelede, performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla devamlı olarak gözlemlenme ve denetlemedir.

Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelemektir.

Olay: Amaç ve hedeflerin başarılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklardan meydana gelen oluşumlar/durumlardır.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 - Akademinin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

- 1- Akademinin idari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olacak, idari ve akademik personelin performansını düşürecek, sürdürülen projeleri başarısızlıkla sonuçlandıracak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorunlar yaratacak, Akademinin sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek, bütçede mali kayıplar verdirecek ve çevre kirliliklerine neden olacak bütün iş ve olaylar risk olarak tanımlanır.
- 2- Risklerin tespiti mevzuatta belirtilen yöntemler aracılığı ile yapılır.
- 3- Tespit edilen riskler, etkilerine ve olasılıklarına göre kategorilere ayrılır ve her bir risk kategorisi için ayrı çözümler üretilir.
- 4- Etkisinin ve olasılığının yüksek olduğu belirlenen bütün riskler, düzenli aralıklarla kontrol edilir ve elde edilen sonuçlar belgelenir.
- 5- Risklerin tanımlanması, olası sonuçlarının tespit edilmesi ve etkilerinin en aza indirgenebilmesi amacıyla gereken her türlü veri için, her seviyeden idari ve akademik personelin yazılı ve sözlü geribildirim talebi edilir ve bu doğrultuda riskler değerlendirilip raporlanır.
- 6- Her birim, kendi idari yapısını ilgilendiren riskleri tespit edip kayıt altına alır.
- 7- Risk yönetim sürecinde tespit edilen yeni riskler ile bu risklere ait olan sebep ve sonuçlar belgelenip, risk için hazırlanan planlar güncellenir.
- 8- Akademi, risk yönetimini daha işler bir hale getirmek için, iç ve dış paydaşlardan fikir talebinde bulunabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Üst Yöneticinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Üst Yönetici

MADDE 6 - Üst Yöneticinin görev ve sorumlulukları:

- 1- Her üç yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Strateji Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

- 2- Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- 3- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- 4- Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
- 5- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- 6- Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır.
- 7- Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- 8- Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 7 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları:

- 1- İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
- 2- İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- 3- Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- 4- Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
- 5- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- 6- Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

İdare Risk Koordinatörü

MADDE 8 - İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- 1- Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- 2- Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol

İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

- 3- Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- 4- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 9 - Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- 1- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
- 2- Belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporlarını gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.
- 3- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler.
- 4- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- 5- İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlere geri bildirim sağlar.
- 6- Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörü

MADDE 10 - Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları:

- 1- Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
- 2- İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- 3- İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

Çalışanlar

MADDE 11 - Çalışanların görev ve sorumlulukları:

- 1- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- 2- Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- 3- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

İç Denetim Birimi

MADDE 12 - İç Denetim Biriminin görev ve sorumlulukları:

- 1- Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- 2- Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde, idarelere kolaylaştırıcılık ve eğitim gibi danışmanlık hizmetleri sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 13 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görev ve sorumlulukları:

- 1- İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
- 2- Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- 3- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden sorumludur.
- 4- Risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

- 5- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin, İdare Risk Koordinatörü olmaması durumunda İdare Risk Koordinatörünün sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin Belirlenmesi

MADDE 14 - Riskin belirlenmesi, Akademiyi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, Akademinin karşılaşılabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır.

Risk belirleme sürecinin temel amacı, Akademinin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar.

Akademinin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki şekildedir;

- 1- Riskleri tanımlarken; risklerin çeşidini, kaynağını, sebebini, etkisini ve seviyesini göz önünde bulundurmak.
- 2- Risklerin belirlenmesine yardımcı olabilecek farklı kaynaklardan yararlanmak. (Bu kaynaklara örnek olarak; veri analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, tartışmalı toplantılar, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylemsel planlar.)
- 3- Riskleri ve risk türü tespit sürecini eksiksiz olarak belgelendirmek ve süreçte değişiklik olduğunda belgeleri güncel hale getirmek.
- 4- Risk belirleme sürecinde, amacına uygun, sahip olunan en güncel bilgileri kullanmak ve bu bilgileri belgelendirmek.
- 5- Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmek, değerlendirme aşamasında geribildirimlerden yararlanmak.
- 6- Risk belirlenmesinde ayrıca risklerin iç veya dış çevreden kaynaklandığını belirtmek.

Risk belirlenme sürecinde risklerin tespiti için aşağıdaki sorulardan faydalanılır.

Ne olabilir?

Nerede olabilir?

Ne zaman olabilir?

Neden/niçin olabilir?

Nasıl olabilir?

Etkisi nedir?

Sorumlusu kimdir?

Risk yönetiminde kullanılan formlar aşağıda yer almaktadır.

Risk Tanımlama Formu: Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması için kullanılır.

Risk Oylama Formu: Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır.

Risk Kayıt Formu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.

Konsolide Risk Raporu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

Risk Türünün Tespit Edilmesi

MADDE 15 - Riskler; Stratejik Yönetim, İktisadi, Yasal, İtibar ve Saygınlık, Yönetim ve İnsan, Çevresel, Politik, Teknik, Operasyon El Faktörler olmak üzere dokuz kategoriye ayrılmıştır.

Risk Türleri	
Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none">•Bütçeleme ve performans•Dolandırıcılık ve hırsızlık•Yolsuzluk ve kötü yönetim•Hizmet kusurları•İtibar ve genel algı•Çalışanların sömürülmesi•İş sağlığı ve güvenliğinin olmaması•Yasalara ve mevzuatlara uymamak•Hukuk davaları•Teknik altyapı yetersizliği•Fikri mülkiyeti koruyamama•Salgın hastalıklar•Raporların zamanında tamamlanmaması•Teknolojiye ayak uyduramama•Yatırımların akıllıca yapılmaması•Yetersiz veri kontrolü•Kurum kültürünün yerleşmemiş olması

	<ul style="list-style-type: none"> •Kaynakların hasar görmesi •İletişimde kopukluklar •Taşınmazlardaki hasarlar •Doğal tehlikeler •Ekonomik faktörleri takip etmeme •Piyasalardaki hareketler •Yeniliklere karşı çıkılması •Çalışanların performans düşüklüğü
İktisadi Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Döviz kurundaki dalgalanmalar •Faiz oranlarının değişkenliği •Yüksek enflasyon •Döner sermayenin yetersizliği •Projelere kaynak sağlayamama
Yasal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Beklenmedik kanun değişiklikleri •Mevzuatlara uymada başarısızlık •Fikri mülkiyet hakkının kaybı •Vergi yapısındaki değişiklikler •Düzenleyici hükümlere riayetsizlik
İtibar ve Saygınlık	<ul style="list-style-type: none"> •Medyadaki olumsuz haberler •Yanlış yorumlanmış plan ve politikalar •İç ve dış paydaşların güvenini kaybetme •Gizlilik ilkesinin çiğnenmesi •İş süreklilik planının eksikliği •Mülkiyetin iyi korunmaması
Yönetim ve İnsan Faktörü	<ul style="list-style-type: none"> •Yönetimdeki aksaklıklar •Üst düzey yönetimin yanlış kararlar vermesi •Yönetimi düzenleyen mevzuatların yetersiz olması •Çalışanların görev tanımlarının açık olmaması •Çalışanların yeteneklerine göre konumlandırılmaması •Çalışanların sorumluluktan kaçması •Çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar •Bilgi akışındaki problemler •Etkisiz insan kaynakları yönetimi •Personel eğitimindeki eksiklikler •Güvenlik yönetimi sistemi •Mesleki sağlık hizmetleri
Çevresel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Doğal afetler •Güvenlik önlemleri •Gıda güvenliği •Acil durum yönetimi •Hava kirliliği •Ulaşımındaki problemler •Radyasyon
Politik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Hükümet politikalarındaki değişiklikler •Hükümetlerin değişmesi •İç savaş ve sivil itaatsizlik •Olumsuz kamuoyu eğilimleri

Teknik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Elverişsiz teknik tasarımlar •Elektronik aletlerin bakımı •Bakım masraflarının artması •Bilgi güvenliğinin sağlanamaması •Teknisyenlerin bilgi düzeyi •İnternete erişim hızı
Operasyonel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> •Hizmet koşullarının net olmaması •Personel sayısı •Uygun personel bulamama •Altyapı yetersizliği •Başarısız olay yönetimi •Hizmet kullanıcılarının beklentileri •Yasal yükümlülükleri yerine getirmeme

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16 - Belirlenen her riskin analiz edilerek ölçüldüğü ve ölçeklendirildiği süreçtir.

Riskin meydana gelme olasılığı ile meydana gelmesi halinde Akademinin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki önemi nitel ve nicel olarak derecelendirilir ve değerlendirilir.

Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir).

Riskin Etkisi: Riskin meydana gelmesi durumunda Akademinin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir).

Risk Seviyesi: Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.

Risklerin Matrisi

MADDE 17 – Risk Matrisi: risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen risklerin, risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasıdır.

Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir.

Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske Cevap Verme

MADDE 18 - Risklere cevap verilmesi, Akademi yönetiminin tespit ettiği ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirdiği risklere verilecek cevabın ne olacağının saptanması ve muhtemel tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap vermedeki amaç, tehditlerin kısıtlanarak Akademinin karşılaşılabileceği belirsizlikleri fırsatlara çevrilmesidir.

Risklere Cevap Vermede Kullanılan Yöntemler:

a) Riski Kabul Etmek:

Risk yönetim tarafından kabul edilebilir ve risk mazeretini azaltmak için bir eylem yapılmaz.

Bazı riskler, etkileri ve olma olasılıkları düşük olduğundan dolayı küçük sayılır.

Bu durumda riski, iş yapmanın bir maliyeti ve bedeli olarak bilinçli bir şekilde kabul etmek ve riskin etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla riski periyodik olarak izlemek uygun olur.

b) Riskten Kaçınmak:

Bir riskin belirli bir teknolojiyi, yöntemi, tedarikçiyi veya satıcıyı kullanmakla bağlantılı olması olasılığı vardır.

Risk, o teknolojinin daha sağlam ürünlerle değiştirilmesi suretiyle ve daha kalifiye tedarikçiler ve satıcılar aramak suretiyle bertaraf edilebilir.

İş süreçleri belirli risklerden kaçınacak şekilde yeniden tasarlanır veya riske sebep olan faaliyetlerden vazgeçilir.

c) Riski Paylaşmak:

Müşteriler, tedarikçiler veya üçüncü taraflarla (sigorta şirketleri gibi) yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir.

Böyle bir durumda, tedarikçi, bilgi teknolojisi altyapısının yönetilmesiyle bağlantılı riskleri, asıl kurumdan daha kalifiye ve uzman olması ve daha kalifiye personele erişim imkanına sahip olması sayesinde azaltır.

d) Riski Kontrol Etmek/Azaltmak:

Risk seviyesini ve/veya etkilerini asgari düzeye indirmek için kontrollerin geliştirilmesi olup, artık riski kabul etmeyi de içerir.

Diğer seçeneklerin mevcut olmadığı veya yüksek maliyet taşıdığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirmek amacıyla yönelik uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

Risk Kontrol Yöntemleri

MADDE 19 - Akademiyi etkileyen riskler ve olası sonuçları ile mücadele için dört çeşit kontrol yöntemi aşağıda açıklanmış olup riskin yapısına göre uygun olan yöntemlerden biri, seçilecek ve uygulanmaya konacaktır:

a) Önleyici Kontrol Yöntemi:

Bu yöntem, riskin sonradan ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Bir riskin umulmadık bir sonuca ulaşması olasılığı ne kadar düşükse bu yöntemin uygulanması ve başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Birçok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; idari personelin görev tanımlarının birbirinden kesin olarak ayrılmış olması ve aynı birimde olan çalışanların bir iş için birbirinin yazılı veya sözlü onayını almadan harekete geçmemesidir.

b) Düzeltici Kontrol Yöntemi:

Bu yöntem, riskin önceden meydana gelmiş olan olumsuz sonuçlarını tashih etmek için tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır. Acil Durum Planlamaları, bu yöntemin ana elementlerinden biridir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; yapılan fazla ödemenin tekrardan tahsili için sözleşme hükümleri hazırlayıp uygulamaya koymaktır. Ayrıca mali kayıpların yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için yapılan sigortalar da düzeltici kontrollerden biridir.

c) Yönlendirici Kontrol Yöntemi:

Bu yöntem, riskin belirli bir sonuca ulaşmasının kesinleştirilmesi için tasarlanmıştır. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde belli olmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında kullanılması bu yöntemin bir özelliğidir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; tehlikeli kabul edilen her türlü iş için koruyucu kıyafet giyme zorunluluğunun getirilmesi ve bu işlerde çalışanlara gerekli yetenekleri elde edebilmeleri için iyi bir eğitim verilmesidir.

d) Tespit Edici Kontrol Yöntemi:

Bu yöntem, daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır. Bu kontrol yönteminin uygulanacağı en iyi zaman riskin yol açacağı kayıp ve zararları önceden kabul etmektir. Bu kontrol yöntemine örnek olarak; taşınır mal miktarının belli aralıklarla sayılması ve finansal hesapların daima güncel tutulmasıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Bilgi ve İletişim Süreci

MADDE 20 - Risk Yönetim Sürecinin önemli bir faaliyeti olan bilgi ve iletişim süreci, sadece belirli bir evrede değil, Risk Yönetiminin bütün aşamaları boyunca işletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç Akademi yönetiminin bir bütün halinde hareket etmesini sağlayacak olup, takım çalışmasını, yeniliklerin benimsenmesini ve işe yarayacak geribildirimler elde edilmesini sağlayacaktır. İletişim sürecine dış paydaşlar da dahil edilmelidir.

İzleme Süreci

MADDE 21 - Risk Yönetimi Sürecinin etkili işleyebilmesi için, izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen içsel ve dışsal olaylara göre güncellenmesi önemlidir. İzleme faaliyetinin temel amacı, Akademiyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir.

İzleme sürecinde şu soruların dikkate alınması yararlı olacaktır;

Riskler, Akademiyi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?

Risklerin etkilerini ve olasılıklarını değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?

Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?

Risk için uygulanan kontroller yararlı oldu mu?

Risklerin meydana gelme olasılığında ne tür bir değişme var?

Riskin etkisi artıyorsa, hangi ilave kontrollere ihtiyaç var?

Riskin etkisi azalıyorsa, kontrollerde hafifletilme yapılabilir mi?

Raporlama Süreci

MADDE 22 – Akademinin çalışanlarından başlayarak her risk yönetim kademesinde riskler değerlendirilir, eksiklikler, öneri ile kontrol süreçleri eklenerek çeşitli raporlamalar yapılır.

Birim Risk Tanımlama Formu, Birim Risk Oylama Formu, Birim Risk Kayıt Formu ve Birim Konsolide Risk Raporu, Kurum Konsolide Risk Tablosu düzenlenir.

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.

Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.

Birim Risk Koordinatörü alınan risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörü ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlar.

İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kuruluna ile Üst Yöneticiye raporlar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

ALTINCI BÖLÜM

Diğer ve Çeşitli Hükümler

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 23 - Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 24 - Risk Strateji Belgesi, Türkiye Adalet Akademisi Başkanının onayı ile yürürlüğe girer.