



# SÜREÇ REHBERİ

Strateji Geliştirme Başkanlığı

2020

## SÜREÇ REHBERİ

1.AMAÇ.....	3
2.TANIMLAR .....	3
2.1.SÜREÇ .....	3
2.2.SÜREÇ SORUMLUSU .....	3
2.3.SÜREÇ GİRDİSİ .....	4
2.4.SÜREÇ ÇIKTISI .....	4
2.5.SÜREÇ TEDARİKÇİSİ .....	4
2.6.SÜREÇ MÜŞTERİSİ.....	4
3.SÜREÇLERİN ÇIKARILMASI .....	4
3.1.SÜREÇLERİN ÇIKARILMASININ FAYDALARI .....	5
3.2. SÜREÇ BİLEŞENLERİNİN BELİRLENMESİ .....	5
3.3. SÜREÇLERİN ÇIKARILMASI İÇİN İZLENEN YOL HARİTASI .....	6
3.4. YENİ SÜREÇLERİN İLANI, MEVCUT SÜREÇLERİN DEĞİŞTİRİLMESİ VE KALDIRILMASI .....	6
3.5. SÜREÇ HİYERARŞİSİNİN OLUŞTURULMASI.....	7
3.5.1.Temel Süreç.....	7
3.5.2.Süreç.....	7
3.5.3. Alt Süreç .....	7
3.5.4. Faaliyet (İşlem Adımı) .....	7
3.6. SÜREÇ AKIŞ ŞEMALARI.....	8
3.6.1.Süreç Akış Şemasının Faydaları .....	8
3.6.2. Süreç Akış Şeması Sembolleri .....	9
3.7. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ.....	10
3.7.1.Performans Göstergesi.....	10
3.8.1. Süreç Risklerinin Belirlenmesi .....	11
3.8.2.Kontrol Noktalarının Tespiti .....	11
3.9. SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ.....	12
3.9.1.Kritik Süreçlerin Belirlenmesi .....	12
3.9.2. Süreç İyileştirme İlkeleri .....	12
4. FORMLAR.....	13
4.1. SÜREÇ BİLGİLERİ FORMU.....	13
4.2.SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI .....	14
4.3. RİSK TESPİT FORMU.....	15
5. ÖRNEK SÜREÇ.....	16

### 1.AMAÇ

Bu rehber, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın uyguladığı ve ihtiyaç duyduğu bütün süreçleri tanımlamak, bu süreçlerin birbiri arasındaki etkileşimlerini açıklamak, performanslarının değerlendirilmesi ile süreç iyileştirilmesi için gerekli yöntemleri belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

### 2.TANIMLAR

#### 2.1.SÜREÇ

Belirli bir dizi girdiyi, hizmet verilenler için belirli bir faydalı çıktıya dönüştüren değer zinciridir.

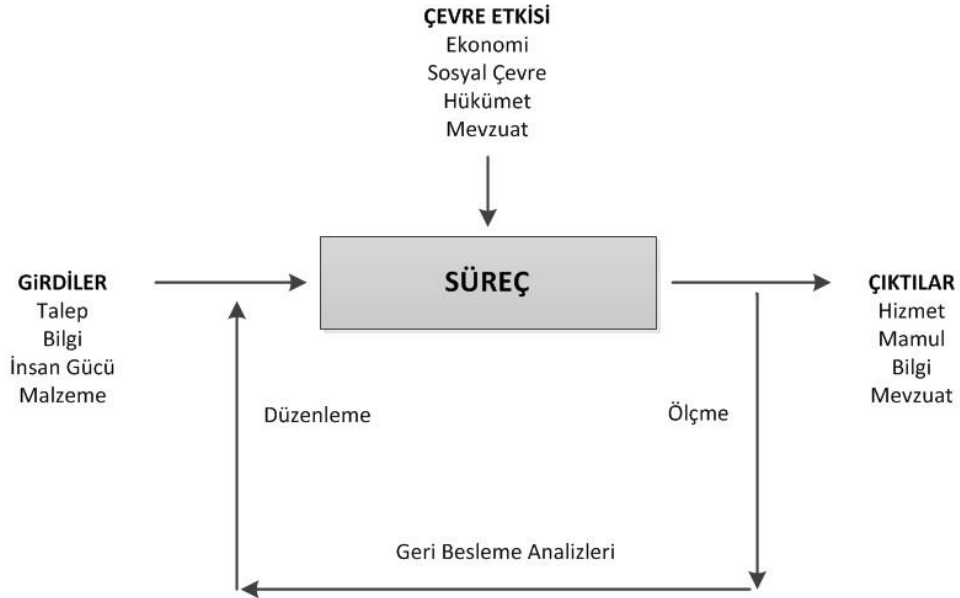
Süreç;

Tanımlanabilmeli,

Tekrarlanabilmeli,

Ölçülebilir,

Sorumlusu belli olmalıdır.



#### 2.2.SÜREÇ SORUMLUSU

Sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden, kontrolünden, performans ölçümü için veri toplanmasından, verilerin analiz edilmesinden sorumlu kişi veya birimlerdir.

### 2.3.SÜREÇ GİRDİSİ

Sürecin başlaması için gerekli talep, malzeme, zaman, sermaye, bilgi, insan gücü ve sürecin başlamasını gerektiren kayıt ya da dokümanlardır.

### 2.4.SÜREÇ ÇIKTISI

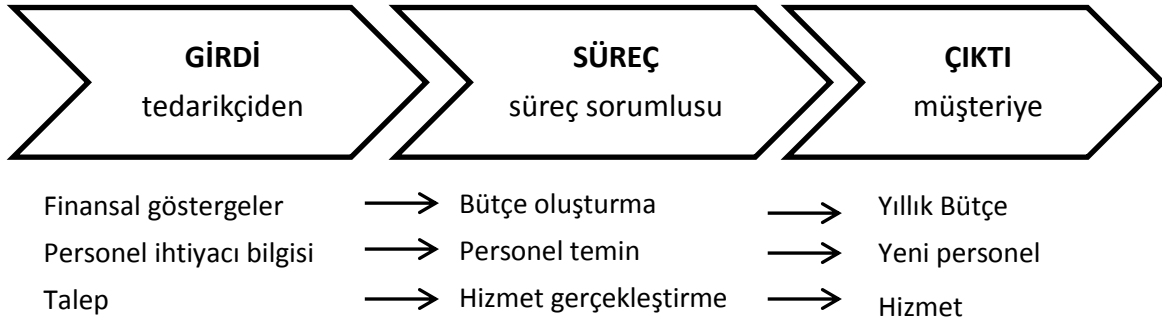
İhtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkan, ürün, hizmet ve bunlara ilişkin kayıt ya da dokümanlardır.

### 2.5.SÜREÇ TEDARİKÇİSİ

Sürecin girdilerini temin eden kişi, birim, kurum veya makamlardır.

### 2.6.SÜREÇ MÜŞTERİSİ

Sürecin çıktısı olan ürün ya da hizmetten faydalanan kişi, birim, kurum veya makamlardır.



## 3.SÜREÇLERİN ÇIKARILMASI

Stratejik plan başta olmak üzere idarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için süreçlerin belirlenme, haritalandırılma ve iyileştirilmeye yönelik planlama ve uygulama çalışmalarıdır.

### 3.1.SÜREÇLERİN ÇIKARILMASININ FAYDALARI

- Yapılan iş türleri ve bunların nasıl yapıldığı/yapılması gerektiği belirlenir,
- İşin sürece uygunluğunun takibi kolaylaşır (iç denetim),
- Mevzuattaki açıklar ortaya çıkar,
- Yeni atanan personel işleri hızlı bir şekilde öğrenir,
- Personelin süreçlere bütüncül olarak bakmasını sağlar,
- Yetki ve sorumluluklar net olarak tanımlanır,
- Saydamlık ve hesap verilebilirlik sağlanır,
- Faaliyetler standartlaştırılır (ortak dil),
- Kurumsal kimliğin en önemli ayağı oluşturulur,
- Birimler arası koordinasyon eksikliği ve aksaklıklar giderilir,
- Kaynaklar ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılır,
- Hizmet/kalite/maliyetlerinin ölçülmesi kolaylaşır,
- Değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlanır,
- İyileştirmeler ile otomasyona geçiş sağlanır,
- Riskler tespit edilir, kontrol noktaları belirlenir ve muhtemel hatalar oluşmadan önlenir.

### 3.2. SÜREÇ BİLEŞENLERİNİN BELİRLENMESİ

Süreç bileşenleri, bir süreci süreç yapan ve yönetilebilir duruma getiren öğelerdir.

- Süreç Adı,
- Sürecin Amacı,
- Süreç Sorumlusu,
- Süreç Girdileri,
- Süreç Çıktıları,
- Süreç Tedarikçisi,
- Süreç Müşterisi,
- Sürecin Dayanağı,
- Performans Göstergeleri,
- Riskler ve Kontrol Noktaları.

### 3.3. SÜREÇLERİN ÇIKARILMASI İÇİN İZLENEN YOL HARİTASI

- Süreç ekibinin kurulması,
- Süreç sorumluları ile görüşme,
- İlgili mevzuatın taranması,
- Süreç akış şemalarının çizilmesi,
- Performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Hizmet standardı ve kamu hizmet envanteri ile ilişkilendirilmesi,
- Riskler ve kontrol noktalarının belirlenmesi,
- İyileştirme.

### 3.4. YENİ SÜREÇLERİN İLANI, MEVCUT SÜREÇLERİN DEĞİŞTİRİLMESİ VE KALDIRILMASI

- Mevzuat değişikliğinde,
- Önerilerle,
- Otomasyon sistemine geçişte,
- Teşkilat yapısı değişikliğinde,
- Yeni iş ve görevlerin ortaya çıkması durumunda,
- Görev, yetki ve sorumlulukların değişmesi vb. hallerde yeni süreçler ilan edilebilecek, değiştirilecek veya kaldırılacaktır.

Yeni ilan edilecek, değiştirilecek veya kaldırılacak süreçler;

- Birimler tarafından,
- Denetim birimlerince,
- Vatandaş veya diğer kurum ve kuruluşlar tarafından teklif edilebilir.

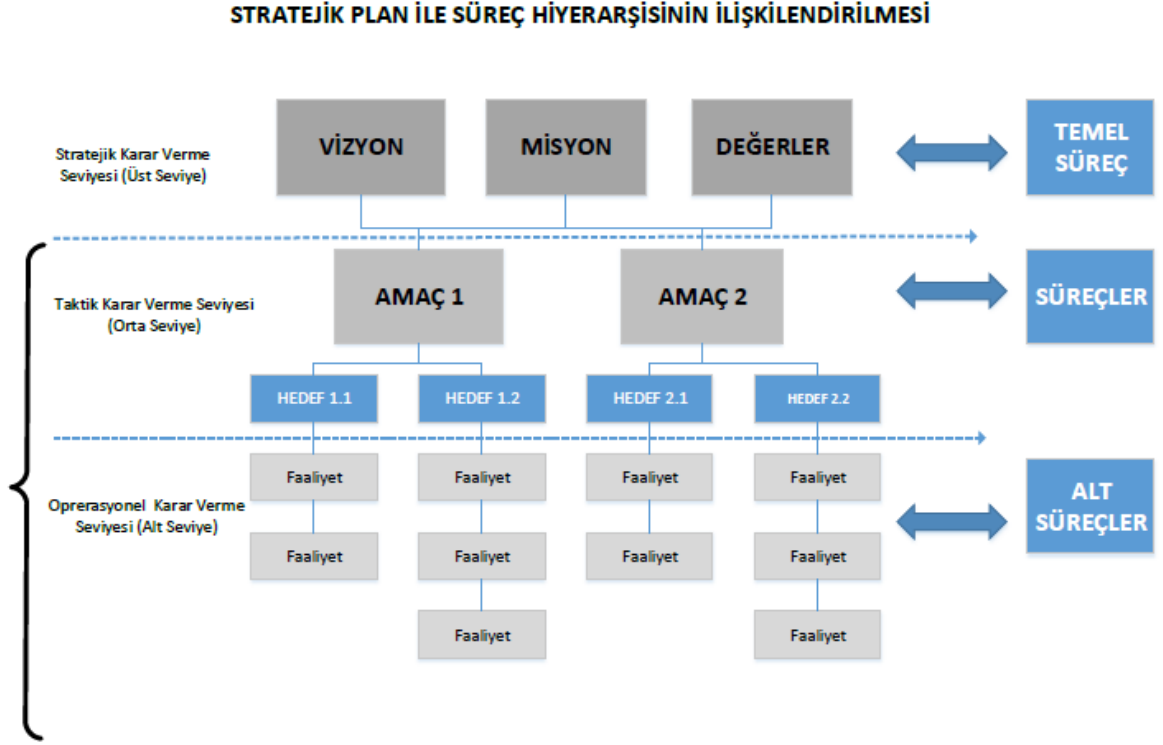
Yeni ilan edilecek, değiştirilecek veya kaldırılacak süreçler için;

- Teklif eden birim tarafından taslak süreç hazırlanacak;
- Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderecektir. Ancak, taslak sürecin taşra teşkilatınca hazırlanması halinde, ilgili merkez teşkilatı birimi tarafından incelendikten sonra Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderilecektir.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yapılan değerlendirme neticesinde Bakanlık Makamı veya yetki devri yapılan makam onayı ile yürürlüğe girecektir.

### 3.5. SÜREÇ HİYERARŞİSİNİN OLUŞTURULMASI

Süreç hiyerarşisi; süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır.

Temel süreçler, süreçler, alt süreçler ve faaliyetler olmak üzere dört kademedir.



#### 3.5.1. Temel Süreç

Stratejik öneme sahip en üst seviyedeki süreçlerdir.

#### 3.5.2. Süreç

Temel süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir.

#### 3.5.3. Alt Süreç

Süreçleri oluşturan daha alt düzeyde işleyişi olan süreçlerdir. Alt süreçler ihtiyaç duyulan derinliğe kadar indirilebilir.

#### 3.5.4. Faaliyet (İşlem Adımı)

Süreçleri oluşturan, girdide değişiklik yaparak ona değer katan birbiri ile ilişkili işlem basamaklarıdır.

### 3.6. SÜREÇ AKIŞ ŞEMALARI



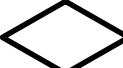











Süreç akış şeması, süreçleri oluşturan işlem adımlarının sırasının ve adımlar arası ilişkilerin, belirli sembollerle görsel olarak ifade edilmesidir.

#### 3.6.1.Süreç Akış Şemasının Faydaları

- Yapılmakta olan iş ve işlemlerin nasıl yapıldığını görmek,
- Süreçlerin tanınması ve sınırlarının belirlenmesini sağlamak,
- Süreç içinde sorun yaşanan işlemleri tespit etmek,
- Kritik süreçlerin ve darboğazların ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Tekrar eden veya katma değeri olmayan işleri tespit etmek,
- Kontrol zayıflıklarının hangi noktalarda bulunduğunu tespit etmek,
- Süreçteki iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmak,
- Problem çözüm yöntemi olarak kullanmak,
- Riskleri tespit etmek ve kontrol noktalarını belirlemek,
- Süreçlerin izlenmesine ve kontrolüne imkân tanımak,
- Kamu hizmetlerinde standartlaşmaya ve hizmet envanterinin çıkarılmasına esas teşkil etmek.



### 3.6.2. Süreç Akış Şeması Sembolleri

	Süreç başlangıcı / Süreç sonu
	Faaliyet/ İşlem Adımı
	Karar/ Onay
	Görüntüleme/ Veri yazdırma / Raporlama/ Arşivleme
	Bekleme / Geçici depolama
	Taşıma/ Nakliyat
	Kontrol/İnceleme
	Depolama/Stoklama
	Önceden tanımlanmış süreç bağlantısı
	Bağlayıcı
	Bilgi/ Veri girişi
	Sayfa bağlayıcı
	Akış yönü (süreç adımlarını bağlamak için)
	Aktarma (faks, telefon, e-posta)

### 3.7. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Sunulan hizmetin kalitesini izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek için süreçlerin performansı ölçülür.

#### 3.7.1. Performans Göstergesi

Süreç hedeflerinin hangi ölçüde gerçekleştirildiğini ve istenen çıktılara ne derece ulaşıldığını görebilmek için belirlenen kıstaslardır.

Genel olarak performans göstergeleri etkinlik ve verimliliktir.

Etkinlik; planlanmış sonuçların gerçekleştirilme derecesidir.

Verimlilik; kullanılan kaynaklara karşılık ulaşılan sonuçlardır. Birim girdi başına üretilen çıktı olarak ölçülür.

Süreç performans göstergelerinden bazı örnekler şunlardır:

- Kapasite kullanım oranı,
- Avcılık belgesi verilmesi süresi,
- Şikâyet çözümü süresi,
- Orman yangınlarına müdahale süresi,
- Yıllık üretilen fidan sayısı,
- Erozyon kontrol çalışması yapılan alan miktarı,
- Ağaçlandırılan alan miktarı,
- Tamamlanan proje adedi,
- Proje önerilerinin onaylanma oranı,
- Doğal ortama salınan hayvan sayısı,
- Denetimlerde şikâyet başvurularının cevaplanma süreleri,
- Denetim planlarına uyum oranı,
- Gıda güvenilirliği konusunda eğitilen üretici sayısı,
- Aşılama programı kapsamında gerçekleştirilen aşılama sayısı,
- Azaltılan aşı zayıf oranı,
- Mevcutta denetlenen işletme sayısı,
- Islah çalışması sonucunda artırılan ot verimi oranı.

### 3.8. SÜREÇ RİSKLERİ VE KONTROL NOKTALARININ BELİRLENMESİ

Bakanlığın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir. (Detaylı bilgi için bakınız: Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi)

#### 3.8.1. Süreç Risklerinin Belirlenmesi

Süreçlerin yapısından veya işleyişinden kaynaklanan bir takım hatalar veya sorunlar meydana gelebilmektedir. Süreçlerin iş akış şemasına aktarılması ile iş adımları tek tek incelenebileceğinden süreç içinde sorun yaşanan işlemler tespit edilebilir, meydana gelebilecek riskler daha açık görülebilmektedir.

Süreç akış şemalarının oluşturulması ile belirlenen riskler, risk yönergesindeki Risk Tespit Formuna (Ek-1) işlenerek, süreç sahibi birim tarafından puanlanır ve Risk Eylem Planı oluşturulur.

#### 3.8.2. Kontrol Noktalarının Tespiti

Kontrol noktaları, kritik riskleri azaltmak için belirli eylemlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini gösteren noktalardır. Süreçlerin iş akış şemasına aktarılması ve risklerin belirlenmesi ile kontrol zayıflıklarının hangi noktalarda bulunduğunu tespit edilebilecektir. Bu noktalarda alınan tedbirler ile olası riskler önlenebilir, azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.

### 3.9. SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Değişimlere karşı dinamik ve esnek olabilmek için iş süreçleri sürekli iyileştirilmelidir.

#### 3.9.1.Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Kritik süreçler, Bakanlığımız faaliyetleri üzerinde büyük etkisi olan veya yolsuzluğa, can ve mal kaybına sebep olabilecek, öncelikle iyileştirilmesi gereken süreçlerdir. Bu sebeple iyileştirme süreçlerine ilk olarak kritik süreçlerden başlanılacaktır.



#### 3.9.2. Süreç İyileştirme İlkeleri

Süreçler iyileştirilirken aşağıdaki ilkeler dikkate alınacaktır:

- Sadeleştirme ve basitleştirme,
- Standartlaştırma,
- Teknoloji kullanımı (otomasyon, bilgisayar programları vb.),
- Katma değer oluşturmayan adımların kaldırılması,
- Tekrar eden işlem adımlarının ortadan kaldırılması,
- Gereksiz kontrollerin ve karar adımlarının azaltılması,
- Hata önleyici sistemlerin kullanılması,
- Yeterli ve etkin personel kullanımı,
- İşlerin olabildiğince paralel gerçekleştirilmesi,
- Ekip odaklı çalışılması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması,

4. FORMLAR

4.1. SÜREÇ BİLGİLERİ FORMU

	<p style="text-align: center;"><b>T.C.</b> <b>TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI</b> <b>İŞ SÜRECİ FORMU</b></p>		Doküman No/ Süreç No:	Sürece verilen numara yazılır
			Revizyon Tarihi:	Değişiklik yapılan tarih yazılır
			Revizyon No:	Kaçıncı kez değişiklik yapıldığı yazılır
			Yayın Tarihi :	Yayın tarihi yazılır
SÜREÇ SORUMLUSU	ÜST BİRİM:	Sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden sorumlu merkez için genel müdürlük/ taşra için bölge veya il müdürü		
	ALT BİRİM:	Sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden sorumlu merkez için daire başkanlığı/ taşra için şube müdürlüğü		
SÜREÇ UYGULAYICILARI	Sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden sorumlu unvan veya kadrolar			
SÜREÇ ADI:	Sürecin adı yazılır			
SÜRECİN AMACI:	Sürecin gayesi yazılır			
SÜREÇ GİRDİSİ:	Sürecin başlaması için gerekli talep, kaynak, bilgi, veri, hizmet, kayıt dokümanlar, hammadde ve yardımcı malzeme vb. yazılır			
SÜREÇ TEDARİKÇİSİ:	Süreç girdilerini sağlayan vatandaş, birim, kurum veya makamlardır			
SÜREÇ ÇIKTISI:	Sürecin sonucu olarak ortaya çıkan ürün, yarı mamul, hizmet ve bunlara ilişkin kayıt ve dokümanlar yazılır			
SÜREÇ MÜŞTERİLERİ:	Sürecin çıktısı olan ürün ya da hizmetten etkilenen veya faydalananlar yazılır			
SÜRECİN DAYANAĞI:	İşin yapılma nedeni olan mevzuatın ismi yazılır			
SÜRECİN PERİYODU:	Sürecin hangi periyotta yapıldığı yazılır			
İLİŞKİLİ SÜREÇLER:	Sürecin çıktılarından faydalanan veya sürece girdi sağlayan diğer süreçler yazılır			
BAŞVURUDA İSTENEN EVRAKLAR	Başvuru esnasında istenen evraklar yazılır			
SÜREÇ HEDEFİ	PERFORMANS GÖSTERGESİ	ÖLÇÜM YÖNTEMİ	DEĞER ÖLÇÜTÜ (Azami/Asgari)	PERFORMANS DEĞERİ
Stratejik Planla uyumlu olan hedef yazılır	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ölçmeye yarayan göstergeler yazılır	Belirlenen performans göstergesinin nasıl hesaplanacağı belirtilir	Azami veya Asgari olduğu belirtilir	Sayısal olarak performans değeri girilir
		<p style="text-align: center;"><b>Hazırlayan</b></p> <p style="text-align: center;">..... Daire Başkanlığı/Şube Müdürlüğü</p>	<p style="text-align: center;"><b>Kontrol Eden</b></p> <p style="text-align: center;">SGB</p>	<p style="text-align: center;"><b>Onaylayan</b></p> <p style="text-align: center;">Bakan Yardımcısı</p>

### 4.2.SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI

(Süreç Adı)			
Aktör 1	Aktör 2	Aktör 3	Aktör 4

## SÜREÇ REHBERİ



### 4.3. RİSK TESPİT FORMU

.../.../20..

Sıra No.	Süreç No.	Stratejik Amaç Hedef	Risk	Riski ortaya çıkartan sebepler	ETKI	İHTİMAL	Mevcut Durum	Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri

## SÜREÇ REHBERİ

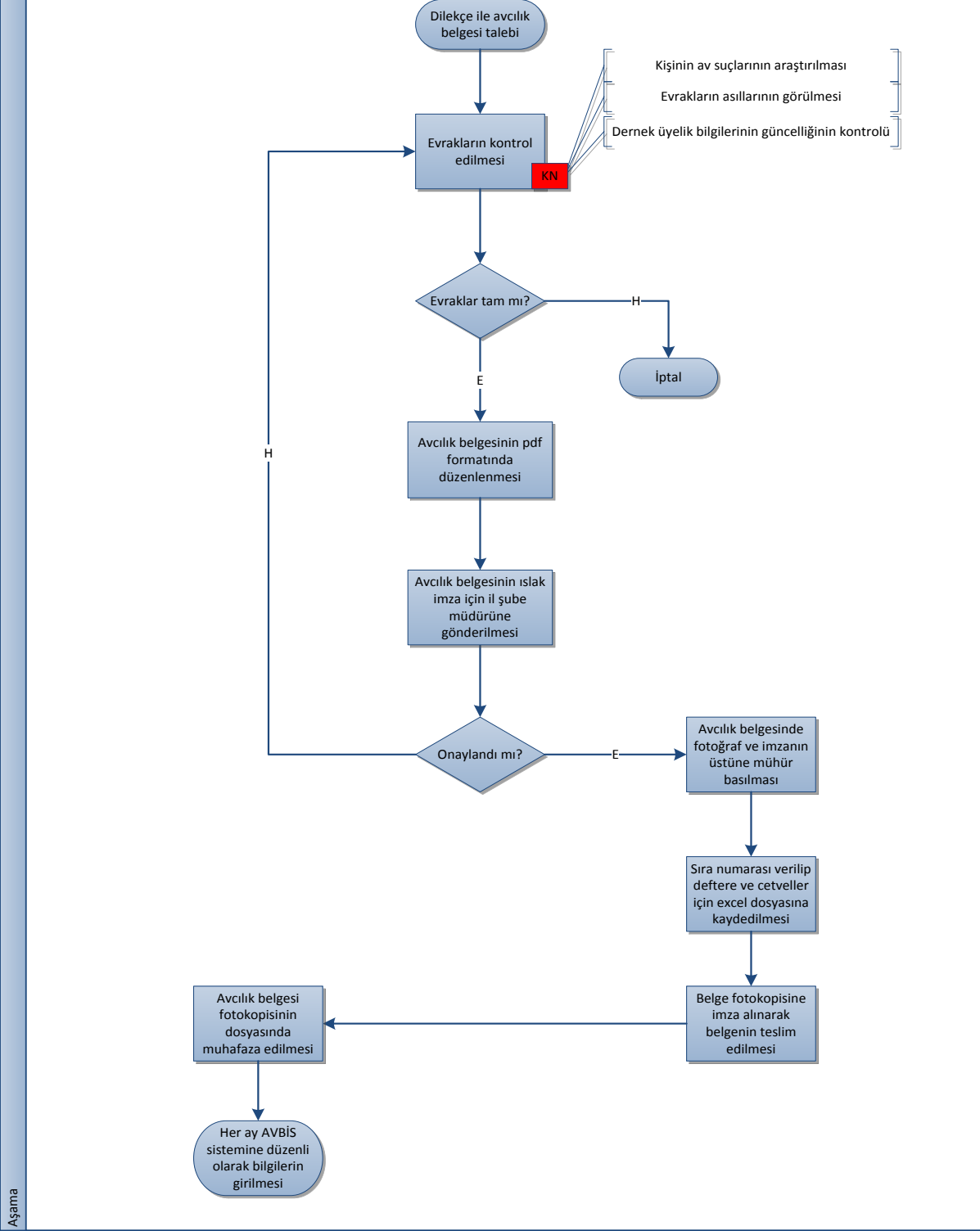
### 5. ÖRNEK SÜREÇ

 <b>T.C. TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI İŞ SÜRECİ FORMU</b>		Doküman No/ Süreç No:	1/14	
		Revizyon Tarihi:		
		Revizyon No:		
		Yayın Tarihi :	19.06.2018	
<b>SÜREÇ SORUMLUSU</b>	<b>ÜST BİRİM:</b>	DOĞA KORUMA MİLLİ PARKLAR GM		
	<b>ALT BİRİM:</b>	AV YÖNETİMİ DB		
<b>SÜREÇ UYGULAYICILARI</b>	Şube Müdürü, Orman Mühendisi, Ziraat Mühendisi, Bilgisayar İşletmeni			
<b>SÜREÇ ADI:</b>	Avcılık Belgesi Verilmesi Süreci			
<b>SÜRECİN AMACI:</b>	Av ve yaban hayatının sürdürülebilir ve kontrollü bir şekilde sağlanması			
<b>SÜREÇ GİRDİSİ:</b>	Belge talep yazısı			
<b>SÜREÇ TEDARİKÇİSİ:</b>	Vatandaş			
<b>SÜREÇ ÇIKTISI:</b>	Avcılık Belgesi			
<b>SÜREÇ MÜŞTERİLERİ:</b>	Vatandaş			
<b>SÜRECİN DAYANAĞI:</b>	4915 sayılı Kara Avcılığı Kanunu			
<b>SÜRECİN PERİYODU:</b>	Talep halinde			
<b>İLİŞKİLİ SÜREÇLER:</b>	Avcı eğitim kursu düzenlenmesi süreci			
	Avcılık Belgesi İptali Süreci			
<b>BAŞVURUDA İSTENEN EVRAKLAR</b>	Avcı eğitim kursu bitirme belgesinin aslı, üç adet fotoğraf, avcılık belgesi harcının yatırıldığına dair makbuz, sabıka kaydı olmadığına dair belge, süresi geçmiş yivsiz tüfek ruhsatnamesinin aslı görülmek şartıyla fotokopisi, yivsiz tüfek ruhsatnamesini ibraz edenler hariç sağlık raporu			
<b>SÜREÇ HEDEFİ</b>	<b>PERFORMANS GÖSTERGESİ</b>	<b>ÖLÇÜM YÖNTEMİ</b>	<b>DEĞER ÖLÇÜTÜ (Azami/Asgari)</b>	<b>PERFORMANS DEĞERİ</b>
	Avcılık belgesinin verilme süresi	Başvurudan avcılık belgesinin teslimine kadar geçen süre	AZAMI	3 iş günü
	<b>Hazırlayan</b>	<b>Kontrol Eden</b>	<b>Onaylayan</b>	
	..... Daire Başkanlığı/Şube Müdürlüğü	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI	Bakan Yardımcısı	



## Avcılık Belgesi Verilmesi Süreci

### İl Şube Müdürlüğü



Aşama

## SÜREÇ REHBERİ

### RİSK TESPİT FORMU

Sıra No.	Süreç No.	Stratejik Amaç Hedef	Risk	Riski ortaya çıkartan sebepler	ETKİ	İHTİMAL	Mevcut Durum	Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri
			Kaçak avcılık	Avcılık belgesi almanın zorluğu. Avcılık kursu 32 saat olduğu için köylülerin katılımı zordur.			Kayıtlı veya kaçak tüfek sayısının yüksek olmasına rağmen avcılık belgesi başvurusu çok az. 12 milyon civarında kayıtlı, 3 milyon civarında kaçak tüfek olduğu sanılmaktadır. Buna rağmen 171.000 civarında avcılık belgesi mevcut. Avcıların %97 den fazlasının kaçak avlandığı sanılmaktadır.	1) Kayıtlı avcılığın artırılması için belge alımının kolaylaştırılması. 2) Avcılık kursunun kısaltılması.
			Kaçak avcılık	Avcılık belgesi almanın zorluğu. Pul ve harç ücretlerinin yüksek olması			Kayıtlı veya kaçak tüfek sayısının yüksek olmasına rağmen avcılık belgesi başvurusunun az olması.	Avcılık belgesi için istenen harç ücretinin yeniden düzenlenmesi.

