# TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
# İÇ KONTROL YÖNERGESİ

## BİRİNCİ BÖLÜM
## Amaç, Kapsam, Dayanak, İlkeler

**Amaç**

**MADDE 1-** (1) Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün iç kontrol sistemine ilişkin esaslar ile yeni teşkilat/ birim kurulması halinde yürütülecek iç kontrol faaliyetleri ve sistemin kurulmuş olduğu birimlerde izlenecek iç kontrol çalışmaları konularında bağlı kalınacak usul ve esasları düzenlemeyi sağlamaktır.

**Kapsam**

**MADDE 2-** (1) Bu Yönergede sayılan maddeler, Kurum Genel Müdürlüğü ve işletmelerinde uygulanacak iç kontrol sisteminin esaslarını kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3-** (1) 2013/5503 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2014 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararname,

(2) 18.06.2020 kabul tarihli ve 7247 No'lu Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun,

(3) 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu

**Tanımlar**

**MADDE 4-** (1) Bu Yönergede geçen;

a) TİGEM/Kurum: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü

b) Merkez Teşkilatı: Genel Müdürlük merkezindeki birimleri,

c) İşletmeler: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı İşletmeleri,

ç) Birim: Merkez teşkilatında Daire Başkanlıklarını, Şube Müdürlüklerini ve İşletmelerdeki Müdürlükleri,

d) Başkanlık: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

e) COSO: The Committee of Sponsoring Organizations'ı, (Sponsor Olan Organizasyonlar Komitesi)

f) Çalıştay: Bir grubun birlikte verimli şekilde çözüm üretmesini sağlayan, disiplinli bir fikir üretme ve karar alma aracını,

g) Risk: Kurum genelindeki seçimler ve kararlar sonucunda karşılaşılacak kayıp ve kazançlara ilişkin belirsizlikleri,

ğ) Doğal (İçsel) Risk: Gerçekleştirilen kontroller ve bu kontrollerin etkisi dikkate alınmaksızın, ilgili faaliyetteki/süreçteki işin doğasından kaynaklanan riski,

h) Kalıntı (Artık) Risk: Alınmış olan önlem ve kontrollerden sonra devam etmekte olan riski,

ı) Kontrol: Riskin yönetilmesine /azaltılmasına yönelik yapılan çalışmaları,

i) Eylem Planı: Tanımlanan riskin bertaraf edilmesi veya yönetilmesi için ortaya konan aksiyonları,

j) KİOS: Kamu İç Kontrol Otomasyon Sistemi - İç Kontrol Sistemi yazılımını,

k) KÖD: Kontrol Öz Değerlendirmeyi,

l) Üst Yönetici: TİGEM Genel Müdürü

m) Üst Yönetim: TİGEM Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcıları

n) Yöneticiler: Teftiş Kurulu Başkanı, 1. Hukuk Müşaviri, İç Denetçiler, Daire Başkanları, İşletme Müdürleri ve Şube Müdürlerini

o) KÖD Sorumlusu: Birimlerce görevlendirilen KÖD çalışmalarını KIOS üzerinde yürütmekle sorumlu birim personelini

ö) Proje Ekibi : Herhangi bir birimde/süreçte iç kontrol sistemimin oluşturulması amacı ile bir araya gelmiş olan kurum personelini,

ifade eder.

**İlkeler**

**MADDE 5-** (1) TİGEM bünyesinde uygulanacak olan İç Kontrol Sistemi esaslarının, TİGEM İç Kontrol Rehberi'ne ve COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi'ne uyumlu olması esastır.

**Sorumluluk esasları**

**MADDE 6-** (1) Bu esasların uygulanmasından başta Başkanlık olmak üzere, merkez teşkilatında İç Denetçiler, Hukuk Müşavirliği ve tüm Daire Başkanlıkları, İşletmelerde ise İşletme Müdürleri ile ilgili birim müdürlükleri sorumludur.

**Dağıtım ve kullanma esasları**

**MADDE 7-** (1) Bu esaslar gizli olmayıp TİGEM birimlerine dağıtılır.

## İKİNCİ BÖLÜM
## İç Kontrol Yaklaşımı

**İç Kontrolün tanımı**

**MADDE 8-** (1) İç kontrol;

a) Kurumun iş ve eylemlerinin mevzuata uygunluğunu,

b) İşletmeye ait politikaların ve hükümet programlarının istenilen sonuçlara ulaşmasını,

c) Mali ve yönetsel raporlamaların güvenilirliğini,

ç) Programların, belirlenen kurumsal amaç ve hedeflerle uyumlu olmasını,

d) Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,

e) Kaynakların israf, hile ve kötü yönetimden korunmasını,

f) Varlıkların korunmasını,

g) Güvenilir ve zamanında bilginin elde edilmesi, korunması, rapor edilmesi ve gerektiğinde karar alma mekanizmalarında kullanılmasını,

sağlamak amacıyla oluşturulan organizasyon, politika ve prosedürler bütünüdür. İç kontrol, kurumun amaçlarına ulaşmasını hedefleyen, kesin sonuçlar değil, makul bir güvence sunan bütüncül bir süreçtir.

**İç Kontrol sisteminin uygulanması ve izlenmesine ilişkin sorumluluklar**

**MADDE 9-** (1) 18.06.2020 kabul tarihli ve 7247 No'lu Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun gereği, Kamu iktisadi teşebbüslerinin ve bağlı ortaklıklarının her düzeydeki yöneticisi iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde oluşturulmasından ve uygulanmasından, yönetim kurulları ise gözetiminden ve gerekli tedbirlerin alınmasından sorumludur.

(2) Üst Yönetim, yöneticiler ve her düzeydeki personel kurumun misyonunu ve genel hedeflerini başarması için riskleri karşılayan ve makul güvence sağlayan iç kontrol sürecine müdahil olmak durumundadır. Üst Yönetim ile Yönetim, amaç ve hedeflerin

belirlenmesi, iç kontrol sisteminin tasarlanması, kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve bunların uygulanması ile izlenmesinin sağlanması hususlarından sorumlu iken kurum personeli ise görev, yetki ve sorumlulukları kapsamında iç kontrolün uygulanmasında rol alır.

(3) İç kontrolden, bir idarenin bütün yönetim kademeleri ve personeli sorumludur. İç kontrol sistemine ilişkin görev ve sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir:

a) Üst Yönetimin İç Kontrole İlişkin Görev ve Sorumlulukları:

1) İç Kontrol Sistemi'nin kurulmasından ve etkin olarak yürütülmesinden asli olarak Üst Yönetici sorumludur.

2) İç Kontrol Sistemi'nin etkin çalışabilmesi adına Üst Yönetim tüm Kurum personeline örnek olmalıdır.

3) Üst yönetim, mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışının benimsenmesi mali yetki ve sorumlulukların yetkin yöneticiler ve personele verilmesi, belirlenmiş standartlara uyum, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesi, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumludur.

4) Üst yönetim iş ve işlemlerin, amaçlara, iyi mali yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini içeren iç kontrol güvence beyanını her yıl düzenler ve idare faaliyet raporuna ekler.

b) Yöneticilerin İç Kontrole İlişkin Görev ve Sorumlulukları:

1) Yöneticiler kendi alanlarında sağlıklı bir iç kontrol ortamı oluşturulması, etik kurallara uyulması, doğru bir organizasyon yapısı ve etkili iş süreçleri oluşturulması, yapıcı ve destekleyici bir kültür meydana getirilmesi, bilgi sistemlerinden azami şekilde faydalanılması, sağlıklı ve doğru veri ve rapor üretilmesi, iletişimin etkin olması ve çalışanlardan verim alınması konularında sorumludur.

2) Yöneticiler, kendi alanlarındaki riskleri değerlendirerek gerekli kontrol noktalarını oluşturmak, uygulamak ve uygulatmakla süreç sahibi olarak sorumludur.

3) Yöneticiler, iç kontrol sistemini değerlendirmek amacı ile kontrol öz değerlendirme sürecini yönetir/ gerçekleştirir/ takip eder. Kontrol öz değerlendirme sürecinde ihtiyaç duymaları halinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığından destek talep eder.

4) İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin tespit edilmesini, belirlenmesini, bildirilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

5) İç Kontrol sisteminin tamlığının ve güncelliğinin sağlanabilmesi için birim tarafından iç kontrol sistemine ilişkin talep edilen değişikliklerin KIOS üzerinden onaylanmasından ve birimin Kontrol Öz Değerlendirme Raporunun onaylanarak Başkanlığa iletilmesinden sorumludur.

c) Kurum Personelinin İç Kontrole İlişkin Görev ve Sorumlulukları:

1) Kurum personeli, kendi süreçlerindeki kontrol noktalarını uygulamakta, etkin olmayan veya yetersiz kontrolleri iyileştirmekte kontrol sahibi olarak görev alır.

2) Kurum personeli, bu kontrollere ilişkin kontrol öz değerlendirme sürecinde görev alır.

ç) İç Denetçilerin İç Kontrole İlişkin Görev ve Sorumlulukları:

1) Nesnel risk analizlerine dayanarak TİGEM'in yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,

2) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,

3) Risk analizlerine dayalı iç denetim plan ve programları hazırlamak, geliştirmek ve hazırlanan iç denetim plan ve programlarını Genel Müdürün onayına sunmak,

4) TİGEM'in harcamaları ile malî işlemlere ilişkin karar ve tasarrufların, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans (iş) programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek,

5) TİGEM'in faaliyet ve işlemlerinin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunu denetlemek ve harcama sonrasında yasal uygunluk denetimini yapmak,

6) Genel Müdürlük merkez ve taşra birimlerinin risk yönetimi, iç kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinlik ve yeterliliğini değerlendirmek,

7) Yıllık iç denetim faaliyet raporunu, iç kontrol sistemine ilişkin genel değerlendirmeyi de kapsayacak şekilde hazırlamak,

8) TİGEM'in malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,

9) TİGEM'in bilgi teknolojisi sistem ve uygulamalarının yeterlilik, güvenilirlik ve etkinliğini denetlemek ve değerlendirmek,

10) Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak ve sonuçlarını izlemek,

11) İç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında gerek görülmesi halinde, başka bir iç denetçiden ve/veya konunun uzmanından görüş veya yardım alınmasını sağlamak,

12) İş programı çerçevesinde belirlenen performans göstergelerinin uygulanabilirliğini değerlendirmek,

13) İlgili birimin denetimi sonrasında denetim raporu hazırlamak ve Genel Müdürün onayına sunmak,

14) Denetlenen birimlerin yöneticileri ile mutabık kalınmayan hususları Genel Müdüre sunmak,

15) Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektiren hususlar ile suç teşkil eden durumlara ilişkin tespitlerini Genel Müdüre bildirmek,

16) Görevini yaparken bağımsızlık veya tarafsızlığının tehlikeye girdiği veya ihlal edildiği durumları Genel Müdüre bildirmek,

17) Mesleki gelişimi sağlamak amacıyla eğitim programları ile bilgi ve becerileri artırmaya yönelik hizmet içi eğitimlere katılmak,

18) Mevzuata, iç denetim yönergesine, denetim ve raporlama standartlarına ve etik kurallara uygun hareket etmek,

19) İç denetim faaliyetlerinde yetki ve ehliyetini aşan durumlarda Genel Müdüre bilgi vermek,

20) Verilen görevin tarafsız ve bağımsız olarak yapılmasına engel olan durumların bulunması halinde durumu Genel Müdüre bildirmek,

21) Denetim raporlarında kanıtlara dayanmak ve değerlendirmelerinde objektif olmak,

22) Denetim esnasında elde ettiği bilgilerin gizliliğini korumak,

23) Genel Müdürlük Makamınca verilecek ve iç denetçinin görev alanı ile ilgili danışmanlık ve güvence faaliyetleri kapsamındaki diğer görevleri yerine getirmek.

d) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın İç Kontrole İlişkin Görev ve Sorumlulukları:

1) İç kontrol sisteminin oluşturulması, sistemin tüm birimlerde yaygınlaştırılmasını ve yeknesak hale getirilmesini sağlar.

2) İç kontrol sistemine ve iç kontrol standartlarına ilişkin birincil başvuru/ bilgilendirme noktası olur.

3) İç kontrol sisteminin geliştirilmesi konularındaki çalışmalar kapsamında aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

a) İç kontrol sistemine ve uygulamalarına ilişkin Üst Yönetimin bilgilendirilmesi,

b) İç kontrol sistemine ve standartlarına yönelik eğitimler verilmesi,

c) Kurum iç kontrol sisteminin uygulamalarına yönelik yönlendirme ve koordinasyon sağlanması,

ç) Birimlerden KIOS üzerinden gelen değişiklik/ekleme/çıkarma talepleri doğrultusunda sistemde gerekli güncellemelerin yapılması ve KİOS'un sürekli güncel tutulması,

d) Kurum genelinde gerçekleştirilen Kontrol Öz Değerlendirme çalışmalarının planlanması ve ihtiyaç duyulması halinde gerekli desteğin sağlanması,

4) Gerekli görülen her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartlar hazırlanması ve çalışma sonuçlarının üst yöneticiye sunulması.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
## Yeni Birim/Teşkilat Kurulması Halinde Yürütülecek Olan İç Kontrol Çalışmaları

**Saha çalışmasının planlanması**

**MADDE 10-** (1) İç kontrol çalışmaları kapsamında, saha çalışmasını gerçekleştirecek olan personel, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından belirlenir, Genel Müdür Oluru ile görevlendirilir.

(2) Yapılacak saha çalışmasına yönelik çalışma takvimi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından oluşturulur.

(3) Hazırlanan çalışma takvimi saha çalışmasının yapılacağı Birim/Birimlerle paylaşılır ve Birim/Birimlerin takvim konusundaki görüşleri alınır. İlgili Birim / Birimlerin takvimde değişiklik talepleri olması halinde iletilen talepler Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından değerlendirilir ve uygun görülmesi halinde çalışma takviminde gerekli güncellemeler yapılır.

(4) Saha çalışmalarında proje ekibinde görev alacak Birim personeli, Birim Yöneticisi tarafından iç kontrol sistemi oluşturma çalışmalarında görev alabilecek tecrübe, yetkinlik ve motivasyon sahibi Birim personeli arasından belirlenir ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın onayına sunulur. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, çalışmalar için daha uygun olacağı düşünülen diğer personeli de talep edebilir, bu talep ilgili Yönetici tarafından değerlendirilir ve Üst Yöneticiye arz edilir.

**Saha çalışmasının yapılması** (D.T. 20.11.2021 tarihli ve 169 Sayılı YKK)

**MADDE 11-** (1) Proje ekibi belirlenen tarihlerde *TİGEM İç Kontrol Uygulama Rehberi (Ek-1)* doğrultusunda saha çalışmasını gerçekleştirir. Saha çalışması esnasında aşağıda listesi verilen dokümanlar KİOS sisteminde hazırlanır.

a) İş Akış Şemaları
b) Risk ve Kontrol Matrisi
c) Risk Eylem Planları

(2) Hazırlanan dokümanların ilgili Birim Yöneticisince onaylanması esastır. Bu nedenle, mutabakata varılan dokümanlara ilişkin *TİGEM İç Kontrol Uygulama Rehberi (Ek-1)* ekinde yer alan mutabakat tutanağı tutulur ve çalışmayı yapan Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı personeli ile süreç sahibi Birim Yöneticisi tarafından karşılıklı olarak imzalanır.

(3) Birim Yöneticileri ve bağlı çalışan personel, yapılan çalışma esnasında çalışma ekibinin talep ettiği tüm bilgi ve belgeleri sağlamakla sorumludur.

**Gerçekleştirilen saha çalışmasının raporlandırılması**

**MADDE 12-** (1) Yapılan çalışma sonuçları Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın İç Kontrolden sorumlu yöneticileri ve personeli tarafından KIOS'ta takip edilir. Gerektiğinde çıktıların kalitesinin sağlanması açısından revizyon talep edilebilir. Çalışma çıktıları ve KIOS'tan alınan raporlar talep edildiğinde Üst Yönetime sunulur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
## İç Kontrol Sistemi Oluşturulmuş Olan Birimlerde Yürütülecek Olan İç Kontrol Faaliyetleri

**Risk Eylem Planlarının izlenmesi**

**MADDE 13-** (1) İç kontrol sistemi kurulmuş olan birimlerde Kontrol Öz Değerlendirme faaliyetlerinin bir parçası olarak altı ayda bir,–eylem planlarının durumları takip edilir.

(2) İlgili Birimlerin KÖD Sorumluları, eylem planlarına ilişkin yapılan çalışmaları, mevcut statüyü, herhangi bir gecikme bekleniyor ise öngörülen tamamlanma tarihini ve gecikme nedenlerini KIOS yazılımı üzerinden bildirir. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gelen bildirimlere göre KIOS'ta gerekli güncellemeler yapılır.

**Kontrol Öz Değerlendirme (KÖD) çalışmalarının yapılması** (D.T. 20.11.2021 tarihli ve 169 Sayılı YKK)

**MADDE 14-** (1) Kontrol Öz Değerlendirme, TİGEM iş süreçlerindeki risk ve kontrollerin, ortak bir metodoloji doğrultusunda, süreç ve kontrol sahipleri tarafından sürekli olarak değerlendirilmesi ve bu sayede risklere karşı oluşturulmuş kontrollerin etkinliği konusunda ortak bir görüş oluşturulmasıdır.

(2) KÖD, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanacak takvim çerçevesinde yılda bir kez KÖD Sorumluları tarafından *TİGEM İç Kontrol Uygulama Rehberi (Ek-1)* doğrultusunda yapılır.

(3) KÖD Sorumluları KÖD sürecinde, ihtiyaç duymaları halinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'ndan destek talep edebilir.

**Hazırlanan dokümanlar üzerinde değişikliklerin yapılması**

**MADDE 15-** (1) İç Kontrol sistemi içerisinde oluşturulmuş olan dokümanlar (iş akış şemaları, risk ve kontrol matrisleri, risk eylem planları personel/birim görev tanımları, görev dağılım çizelgesi, hassas görev tabloları) üzerinde aşağıda belirtilen hallerde değişiklik yapılabilir:

a) İş akış şemalarında değişiklik yapılmasına ilişkin haller:

1) Mevcut iş süreçlerine yönelik iş adımlarında mevzuat değişikliği, yönetim değişikliği, süreç değişikliği, vb. nedenlerden ötürü değişiklik yapılması ihtiyacının doğması,

2) Süreç hiyerarşisinin değişmesi,

3) Yeni süreç oluşturma ihtiyacının doğması, mevcut sürecin geçerliliğini yitirmesi, vb.

b) Risk ve kontrol matrislerinde değişiklik yapılmasına ilişkin haller:

1) Mevcut bir riskin doğal risk ve/veya kalıntı risk seviyelerinde değişiklik olması,

2) Mevcut kontrollerde değişiklik (ekleme, çıkartma, mevcut kontrol tanımının güncellenmesi, sorumlu birim alanının değiştirilmesi vb.) olması,

3) Yeni risk ekleme ihtiyacının doğması, mevcut riskin geçerliliğini kaybetmesi, vb.

c) Risk eylem planlarında değişiklik yapılmasına ilişkin haller:

1) Eylem planında değişiklik yapılması (ekleme, çıkartma, vb.)

2) Başlangıç/bitiş tarihinde değişiklik yapılması ihtiyacı doğması,

3) Eylem planının statü durumunun güncellenmesi,

4) Eylemden sorumlu birimin değiştirilmesi, vb.

(3) Değişlik talepleri birim KÖD Kullanıcıları tarafından KIOS üzerinden iletilir. Birim yöneticisi tarafından onaylanır. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, yapılan talebi mevzuata uygunluk, süreç bütünlüğüne uygunluk, içerik ve şekil bakımından değerlendirir ve uygun bulunması halinde gerekli değişiklikleri KİOS sisteminde yapar. Uygun bulunmaması halinde ise ilgili Birime/Birimlere bilgi verir. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı yapacağı değerlendirme esnasında gerekiyor ise ilgili Birim/Birimlerden ek bilgi talep edebilir.

(4) Kurum organizasyon şemasında değişiklik olduğu durumlarda süreç dokümanları, organizasyon şeması ve görev tanımı değişiklikleri doğrultusunda Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından KIOS üzerinde güncellenir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM
## İç Kontrol Eğitimleri

### İç Kontrol Eğitimlerinin Verilmesi

**MADDE- 16-** (1) İç Kontrol Sistemine yönelik içselleştirme, farkındalık ve kurum kültürünü geliştirmek amacı ile iç kontrol eğitimlerinin uygun düzeylerde düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yılda en az bir kez Yönetici ve çalışanlara yönelik genel bir iç kontrol eğitimi verilir.

(2) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tüm yıl boyunca iç kontrol sistemi ile ilgili çalışmalarda yer alan tüm personele destek olur.

(3) İç kontrol sistemi ile ilgili gerekli tüm eğitimlerin ve eğitim kapsamındaki uygulama çalışmalarının belirlenmesi, planlanması, gerektiğinde temini ve uygulanmasında Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı yetkilidir.

## ALTINCI BÖLÜM
## Son Hükümler

**Yürürlük**

**MADDE 17-** (1) Bu Yönerge 01/11/2021 tarihli ve 156 sayılı Yönetim Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir.

**Yürütme**

**MADDE 18-** (1) Bu Yönergeyi Tarım İşletmeleri Genel Müdürü yürütür.

**(D.T. 20.11.2021 tarihli ve 169 Sayılı YKK)**

# TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# İÇ KONTROL
# Uygulama Rehberi

*Bu rehber, TİGEM İç Kontrol Ekibinin KIOS GRC Otomasyon Sistemi ile entegre olarak yürütecekleri İç Kontrol ve Risk Yönetimi çalışmalarında kolaylık sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.*

# İçindekiler

*ORGANİZASYON YÖNETİMİ* ..... *12*

**Teşkilat** ..... **12**

**Görev** ..... **12**

**Birim** ..... **13**

**Unvan** ..... **14**

**Personel Tablosu** ..... **14**

*SÜREÇ YÖNETİMİ* ..... *15*

**Süreç Belirleme – Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması** ..... **15**

Süreç Hiyerarşisinin Sisteme Tanımlanması ..... 16

Alt Süreçleri Belirlerken İzlenmesi Gereken Yöntem ..... 17

**İş Akış Şemaları** ..... **18**

İş Akış Şemalarının Oluşturulmasında İzlenecek Yöntem ..... 18

Diğer Önemli Hususlar ..... 18

Sistem Üzerinde İş Akış Çizimi ..... 20

**Alt Süreçlerde Risk Değerlendirmesi Gerçekleştirme** ..... **22**

Risk Değerlendirme Çalışmalarında İzlenecek Yöntem ..... 22

Sistem Üzerinde Risk Değerlendirmesi ..... 26

**Risklere Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin (Kontrollerin) Belirlenmesi** ..... **30**

Kontrol Faaliyetlerin Belirlenmesinde İzlenecek Yöntem ..... 30

Sistem Üzerinde Kontrollerin Tanımlanması ..... 34

**Risk İştahı ve Kalıntı Risk** ..... **34**

Risk İştahı ve Kalıntı Riskin Belirlenmesinde İzlenecek Yöntem ..... 34

Sistem Üzerinde Risk İştahı ve Kalıntı Risk Seviyesinin Tanımlanması ..... 35

**Risk İyileştirme Eylem Planları** ..... **36**

Risk İyileştirme Eylem Planlarının Oluşturulmasında İzlenecek Yöntem ..... 36

Sistem Üzerinde Risk İyileştirme Eylem Planlarının Tanımlanması ..... 36

**Risk İyileştirme Eylem Planlarının Kontrole Çevrilmesi** ..... **37**

**Sistem Üzerinde Süreç ve Alt Sürelerin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tanımlanması** . **38**

**Sistem Üzerinde Stratejik Amaç ve Hedeflere İlişkin Risk Analizi Yapılması** ..... **38**

*RAPORLAMA MENÜLERİ* ..... *39*

**Süreç Yönetimi Raporları ..... 39**

Süreç Haritaları ..... 39

Süreç Raporları ..... 39

İş Akış Tablosu ..... 39

**Risk Değerlendirme ve Kontrol Raporları ..... 40**

Risk Haritaları ..... 40

Kontrol Haritaları ..... 41

Eylem Planları ..... 41

Eylem Planı Raporu ..... 42

***STRATEJİK PLAN ..... 42***

**Planlama Ekibi ..... 42**

**Amaç ve Hedefler ..... 43**

# ORGANİZASYON YÖNETİMİ

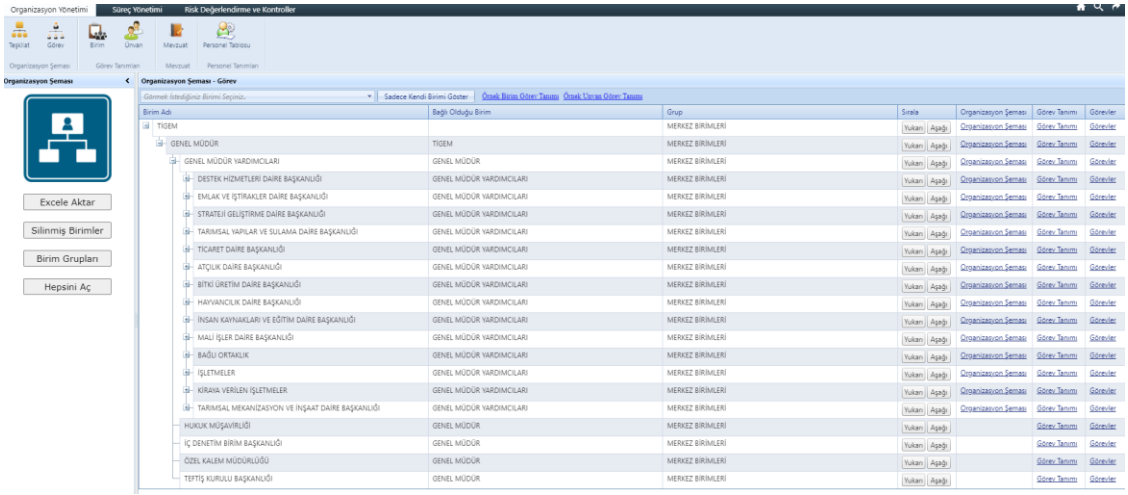
## Teşkilat

Kurumunuzun teşkilat şeması, sizden elektronik ortamda aldığımız bilgiler doğrultusunda sisteme tanımlanmış olacaktır. Tanımlanmış olan teşkilat şeması üzerinde ihtiyaç duyduğunuz görüntüleme ve düzeltme işlemlerini Organizasyon Yönetimi modülü altında bulunan Teşkilat butonu vasıtasıyla yapabilirsiniz.

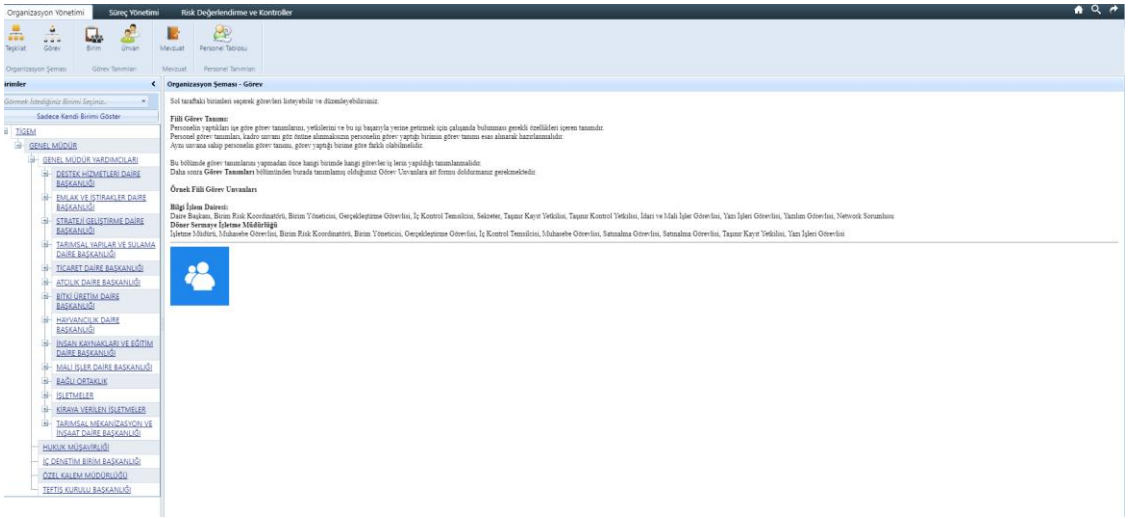
Teşkilat menüsünden; birimlerin ve alt birimlerin teşkilat şemaları, görev tanımları, ünvanlar ve kadrolar görüntülenebilmektedir.

Yeni bir alt birim eklemek/düzenlemek için, ilgili birim adı ile aynı satırda bulunan Alt Birim Ekle/Düzenle butonuna tıklayınız. Açılan pencereye alt birim adını yazarak kaydet tuşuna basınız.

Teşkilat şemasında kaldırmak istediğiniz birimi, birim adı ile aynı satırda bulunan Sil butonu ile silebilirsiniz.

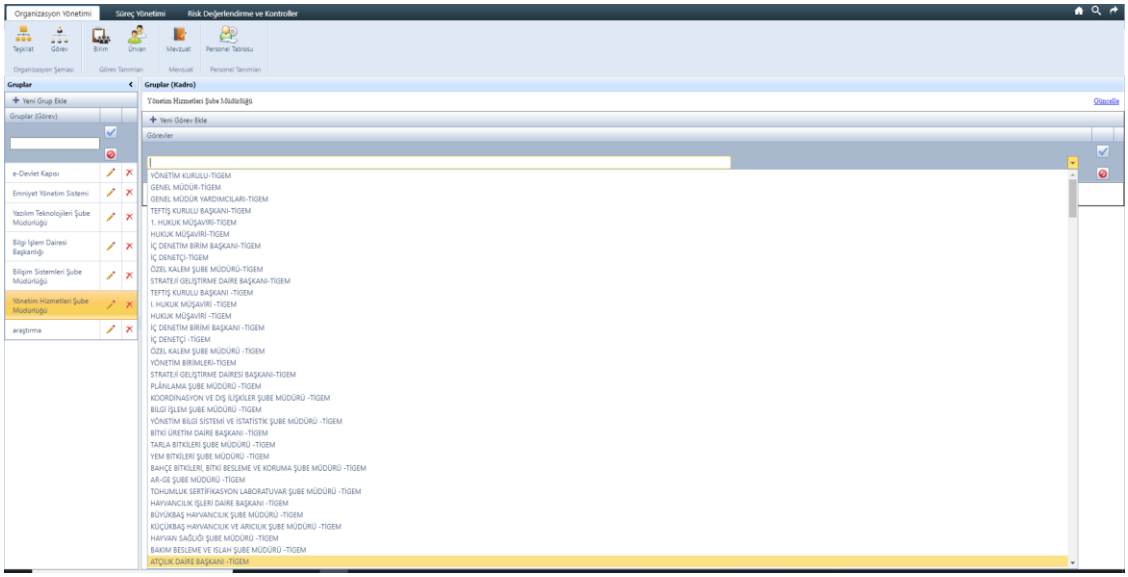



## Görev



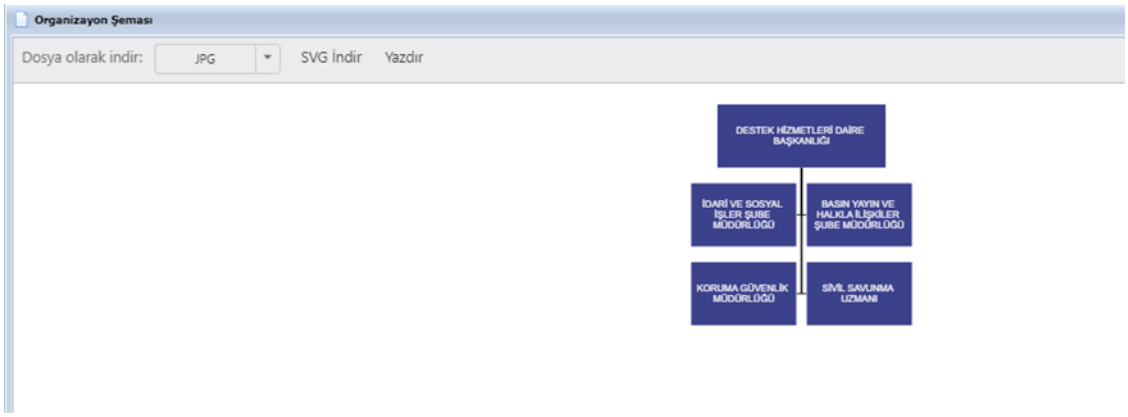

Görev menüsü altında iki fonksiyon bulunmaktadır. Bu menü altından; Görev unvanlarına göre gruplar oluşturabilir; daha sonra bu grupları; iş süreçlerinde sorumlu personel grubu olarak, mail grubu olarak vb. için kullanabilirsiniz. Bunun için Yeni Grup Ekle butonu ile yeni bir grup adı

oluşturmanız gerekmektedir (Örneğin; harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri vb.) Oluşturduğunuz grup adı, aşağıda görüntülenecektir. Grup adına tıkladığınızda açılan pencereden herhangi bir birimde bulunan ve daha önce sisteme kayıt edilmiş görev unvanlarını seçerek bir görev grubu oluşturabilirsiniz.




KİOS sistemi üzerinde yapısal teşkilat şemasının yanı sıra kadroları gösteren teşkilat şeması da oluşturulabilmektedir. İş analizleri neticesinde kurumunuzda oluşturulmuş görev unvanlarını alt birimler ile ilişkilendirerek sistem üzerine kayıt edebilirsiniz. Bu çalışma ayrıca; iş süreçleri üzerinde sorumlu personel tanımlaması yapılabilmesi için de gereklidir.

Görev butonuna tıkladıktan sonra açılan pencereden, Bağlı Olduğu Birim filtre ekranından görev ünvanı tanımlayacağız birimi/alt birimi seçiniz. Unvan Adı penceresine eklemek istediğiniz görev ünvanını yazınız ve Ekle butonuna tıklayınız.




Ekranın sağ tarafında bulunan pençeden kadroları gösteren teşkilat şemasını görüntüleyebilirsiniz. Sol tarafta bulunan Birimi Göster filtre ekranına görmek istediğiniz birim adını seçerek ya da CTRL+F kısa yol tuşları ile açılan pencereye birim adını yazarak ilgili birimin teşkilat şemasını görüntülemeniz mümkündür.

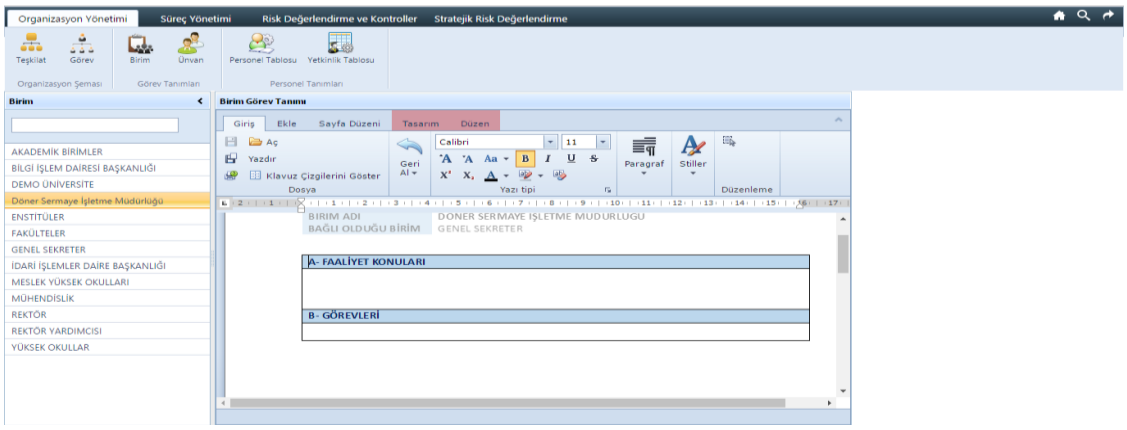
## Birim

Bu menü, birimlerinin görev tanımlarının kayıt edildiği ve görüntülenebildiği menüdür. Birim butonuna tıkladıktan sonra açılan pencerenin sol tarafında bulunan listeden, daha önce teşkilat şeması ile tanımlanmış birim/alt birim adını seçiniz. Ekranın sağ tarafından birim görev tanımı

oluşturmanızı sağlayacak standart bir form sayfası açılacaktır. Bu forma, direk yazmak ya da başka bir ortamda bulunan bilgileri kopyalamak suretiyle bilgi girişi yapılabilmektedir.

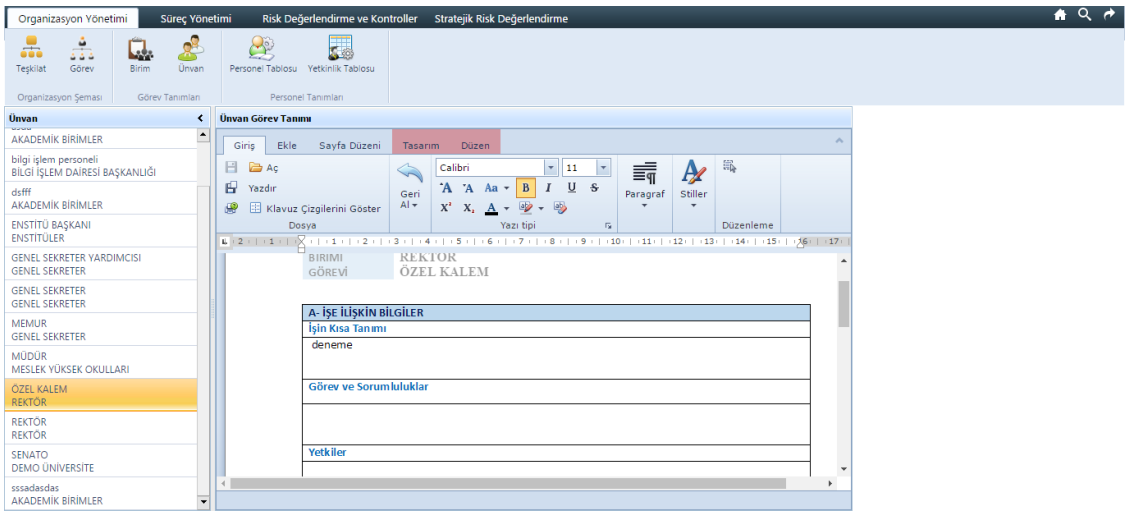
Bu işlemi Teşkilat menüsü altında açılan pencere üzerinde de yapmanız mümkündür.

Ekrandan çıkmadan Kaydet tuşuna basmayı unutmayınız.




## Unvan

Unvan menüsü, bireysel görev tanımların kayıt edilerek, görüntülenebildiği menüdür. Çalışma biçimi Görev menüsü ile aynıdır. Bireysel görev tanımlarını, daha önce görev menüsü altında eklenmiş görev unvanları için tanımlamanız mümkündür. Ekrandan çıkmadan Kaydet tuşuna basmayı unutmayınız.




## Personel Tablosu

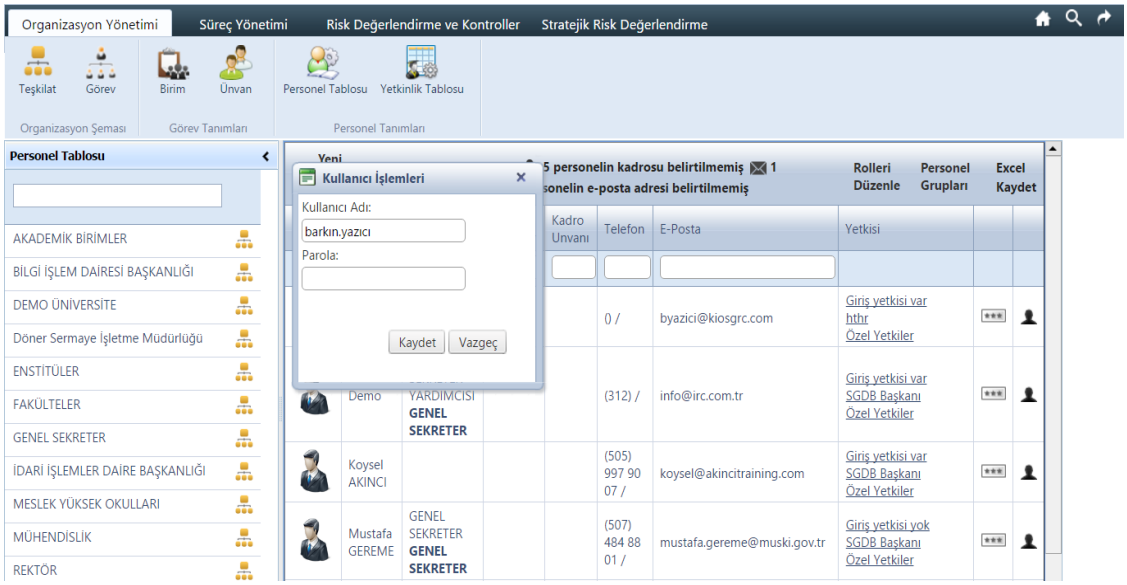
Personel tablosu; kurum personelinin adı soyadı, görev ve ek görev unvanı, kadro unvanı bilgilerinin yer aldığı menüdür. Bu menü altında filtreleme özelliği bulunmakta olup, her bir kriter özelinde filtreleme yapılabilmektedir.

Sisteme giriş yetkisi, yetkili şifre ve kullanıcı adı da bu menü altında düzenlenmektedir.

Yeni Bir Personel Eklemek İçin; Yeni Personel Ekle butonuna tıklayarak açılan formu doldurmanız gerekmektedir. Bu formu daha sonra güncellemek istediğiniz de ise, ilgili personeli personel listesinden seçerek aynı satırda bulunan simgesine tıkladığınızda daha önce oluşturmuş olduğunuz forma ulaşacaksınız. Düzenle butonuna tıklayarak gerekli düzeltmeleri yaptıktan sonra Kaydet butonuna tıklayınız.

Şifre ve kullanıcı adı oluşturmak için; simgesine tıklayınız. Açılan pencerede ad.soyad şeklide kullanıcı adı ve altı haneli bir şifre oluşturarak Kaydet butonuna tıklayınız.

Personele sisteme giriş yetkisi vermek ya da yetkisini iptal etmek için; yetki sütununda giriş yetkisi var/yok tıklayınız. Açılan pencereden yetkilendirme yapabilir ya da yetkiyi iptal edebilirsiniz.




## SÜREÇ YÖNETİMİ

Bu menü altında; süreç hiyerarşisinin oluşturulması, iş süreçlerinin hazırlanması ve süreç çalışmalarına ilişkin raporların görüntülenmesi işlemleri yapılmaktadır.

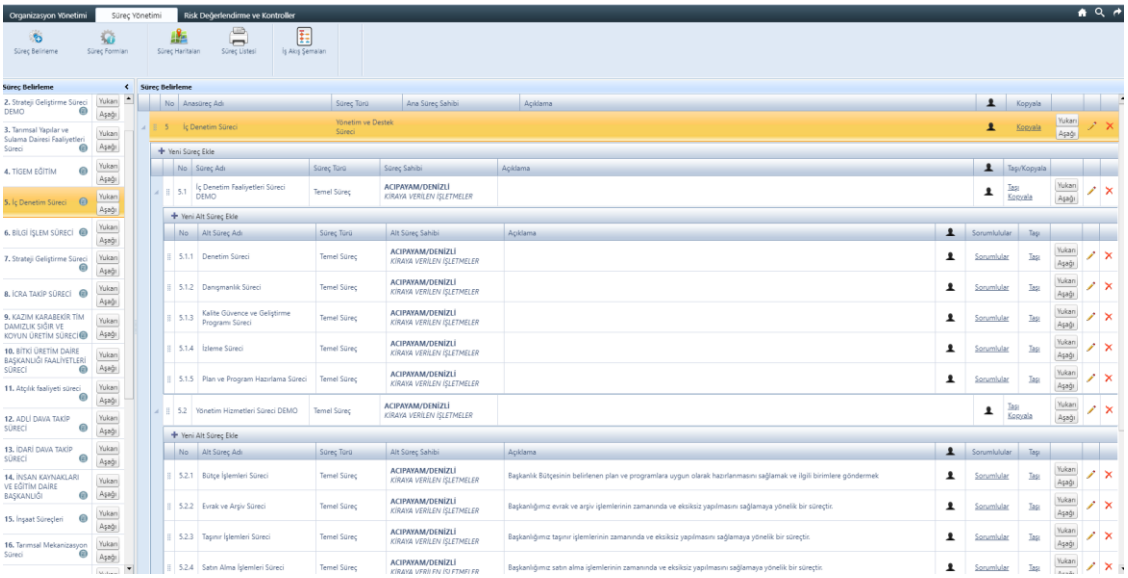
### Süreç Belirleme – Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması

Süreç hiyerarşisi ***Ana Süreçler – Süreçler - Alt Süreçler*** şeklinde üçlü bir yapı ile oluşturulacaktır. Ana süreçler ve süreçlerin, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda, alt süreçlerin ise birimlerin görev ve sorumlulukları dahilindeki iş süreçleri dikkate alınarak tespit edilmesi ve sisteme tanımlanması gerekmektedir.

Süreçleri belirlerken izlenecek yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

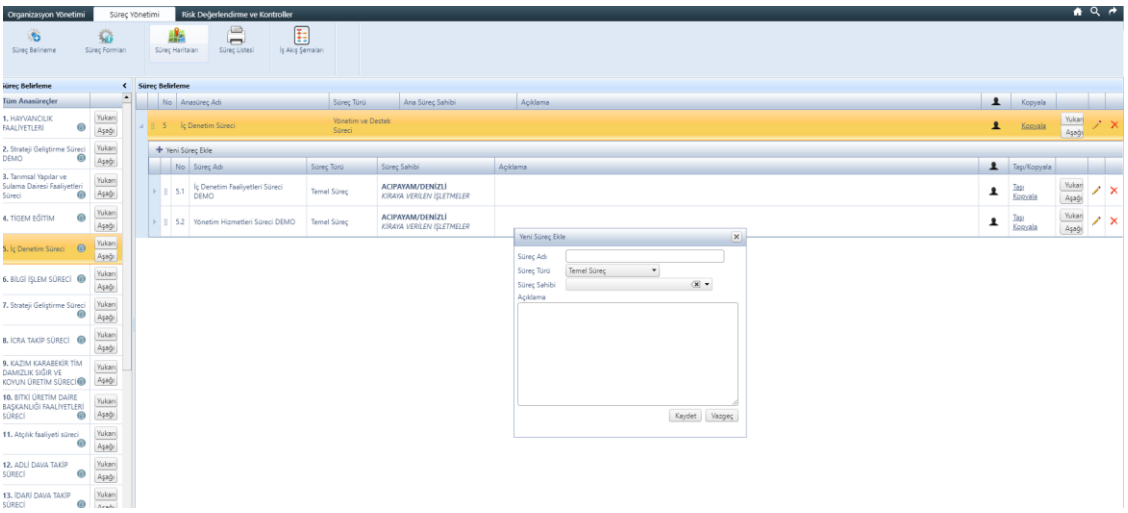
## *Süreç Hiyerarşisinin Sisteme Tanımlanması*

Ana süreçler, süreçler ve alt süreçler, Süreç Yönetimi ana menüsünden Süreç Belirleme menüsü seçilerek süreçler tanımlanmaktadır.

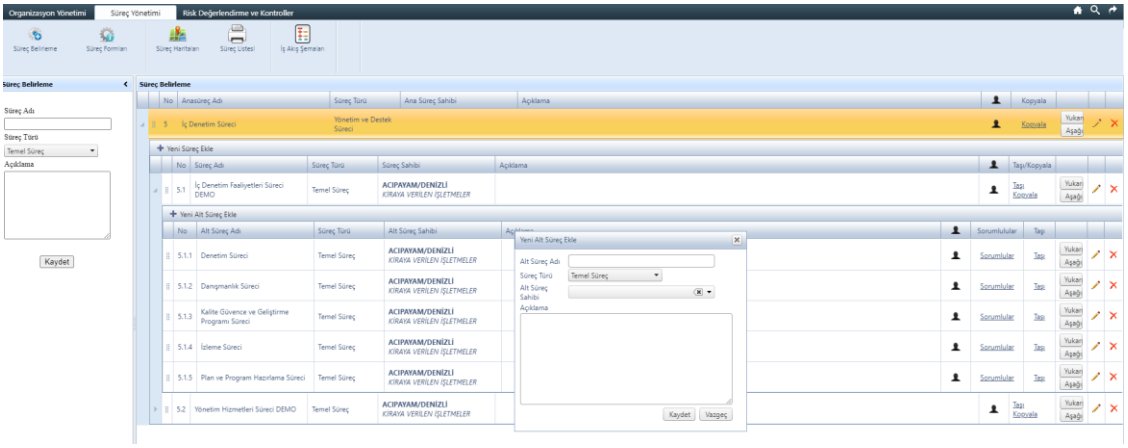


Öncelikle ana süreç tanımlaması yapılacaktır. **Ana süreç tanımlaması yapmak için**; ekranın sol tarafında yer alan menüde Ana Süreç Ekle butonuna tıklayınız. Ana süreç adını yazarak Kaydet butonuna tıklayınız. Yukarı-Aşağı butonları ile ana süreçlerin sırasını değiştirebilirsiniz.

**Süreç tanımlaması yapmak için**; ekranın sağ tarafında yer alan pencereden ilgili ana süreci seçiniz. Ana süreç satırının sol tarafında yer alan simgesine ve açılan pencereden Yeni Süreç Ekle butonuna tıklayınız. Açılan pencerede süreç adı, süreç türü, süreç sorumlusu ve açıklama bilgileri girişi yaparak Kaydet butonunu tıklayınız.



**Alt süreç tanımlaması yapmak için;** ilgili ana süreç ve alt süreç seçildikten sonra süreç adı satırının sol tarafında bulunan simgesine ve Yeni Alt Süreç Ekle butonuna tıklayınız. Açılan pencerede, alt süreç adı, süreç türü, alt süreç sorumlusu ve istenirse açıklama bilgisi bilgilerini doldurarak, Kaydet butonuna tıklayınız.




Süreç belirleme menüsü ile ilgili bilinmesi gereken diğer hususlar;

- Ana süreçler, süreçler ve alt süreçlerin sırası, satırların sağ tarafında bulunan yukarı-aşağı tuşları ile değiştirilebilmektedir.
- Alt süreç satırında bulunan simgesi ile alt süreç başka bir süreç altına taşınabilmektedir.
- Alt süreç satırında bulunan simgesi ile alt süreçte çalışacak personel belirlenerek sisteme tanımlanabilir. Yetkilendirme menüsü kullanılarak, personelin sadece yetkili olduğu süreçleri görmesini sağlamak için de kullanılacak yöntemdir. Açılacak pencerede, ilgili personel adına tıklayarak Ekle butonuna tıklanması yetelidir.
- kalem simgesi ile süreç bilgilerinde düzenleme yapılabilmekte, çarpı simgesi ile süreç silinebilmektedir.

## *Alt Süreçleri Belirlerken İzlenmesi Gereken Yöntem*

Çalışma ekibi tarafından alt süreçlerin belirlenmesinde aşağıdaki yöntemlerden faydalanılacaktır:

- Süreç sahibi olan birim yönetici ve personeli ile görüşmeler gerçekleştirmek.
- Sürece ilişkin iç ve dış mevzuatı gözden geçirmek.
- Sürece ilişkin kurum içinde daha önceden hazırlanmış iş akışlarını incelemek.
- Sürece ilişkin olarak benzer kurumlarca hazırlanmış iş akışlarını incelemek.

Bu çalışmada amaç, sürecin mantıksal alt parçalarını belirlemektir. Sürecin alt süreçleri yapılan iş bağlamında bir çeşitliliğe işaret eder ya da o sürecin belirli bir iş hacmi taşıyan aşamalarından oluşur.

Alt süreç belirleme çalışmaları ile bir sonraki aşamada yer alan iş akışları oluşturma çalışmalarından evvel sürece ilişkin bilgi toplamak önemlidir. Bu amaçla, çalışma ekibi, alt süreç belirleme ve iş akışları oluşturma çalışmalarından önce ilgili birimin mevzuatını, standart dosya planını ve birimlerin çalışma usul ve esaslarını içeren yönergeleri incelemelidirler. Buna ek olarak, ilgili birimlerce ve benzer kurumlarca daha önce hazırlanmış olan iş akışlarının da gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

Alt süreç belirleme çalışmasında incelenen dokümanlar çalışma ekibi tarafından, iş akış oluşturma aşamasında kullanılmak üzere saklanmalıdır.

## İş Akış Şemaları

### *İş Akış Şemalarının Oluşturulmasında İzlenecek Yöntem*

- İş akış şemaları menüsü, iş akışların çizileceği menüdür. İş akışlar alt süreçler atında oluşturulacaktır. Ana süreç ve/veya süreç altında iş akış oluşturmak mümkün değildir.
- İş akışı çizebilmek için, alt sürecin daha önce tanımlanmış olması gerekmektedir. Alt süreç tanımlanmamış ise, iş akış şemaları altıda, çizmek istediğiniz iş akış adını göremezsiniz.
- İş akış şeması menüsünde bir alt süreç altında birden fazla iş akış sayfası açılabilmektedir. Ancak her bir alt süreç için bir adet iş akış şeması çizilmelidir. Diğer sayfalar revizyon/iyileştirme çalışmaları için kullanılmalıdır. Süreç hiyerarşisinin üçlü sistemde oluşturulduğu unutulmamalıdır. Sistemin son halkası alt süreçtir. Alt süreç alt parçalara bölünmez.
- Daha önceki dönemlerde gerçekleştirilmiş olan iş akış çalışmalarından da faydalanılması, kolaylık ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Alt süreç belirleme aşamasında elde ettiğimiz dokümanlar (mevzuat, örnek iş akış şemaları vb.) iş akış çizerken mutlaka kullanılmalıdır.
- İş akışları mümkün olduğunca birim bazlı değil, süreç-alt süreç odaklı olarak oluşturulmalıdır.
- Bir alt süreçte; birden fazla birimin sorumluluğu olup, olmadığı değerlendirilmeli (örneğin, satın alma süreci), süreçte rol alan bütün birimlerin, söz konusu iş akış çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır.
- Bir iş akış şemasında sorumlu olan tüm birimlerin işlem adımlarına yer verilmelidir.
- İş akış şemalarının o işi gerçekleştiren personel tarafından hazırlanması ya da o işi gerçekleştiren personelle birlikte hazırlanması gerekmektedir.
- Süreçte kullanılan standart formlar vb. sisteme yüklemek için hazır bulundurulmalıdır.

### *Diğer Önemli Hususlar*

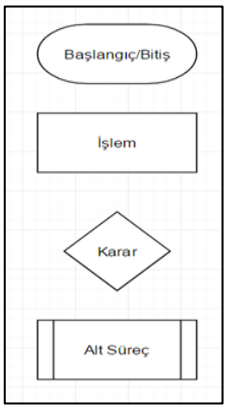
İş akış şeması çizerken dikkat edilmesi gereken diğer önemli hususlar şunlardır:

- **Detaya karar vermek**

İş akışlar alt sürece ilişkin anlamlı bir bütün olacak şekilde oluşturulmalı, süreci tam olarak tanımlamalı ve üzerinde risk tanımlaması yapılabilecek kadar detaylı olmalıdır. Bununla birlikte olması gerekenden fazla detay bilgiye ve işlem adımına yer verilmemelidir ( Örn/ yazışma işlemleri, evrak havalesi, otomasyon üzerinde yapılan işlemlerin detaylı işlem adımları vb. yer verilmemesi gerekmektedir.)

- **Doğru sembolleri, doğru sırada kullanmak**

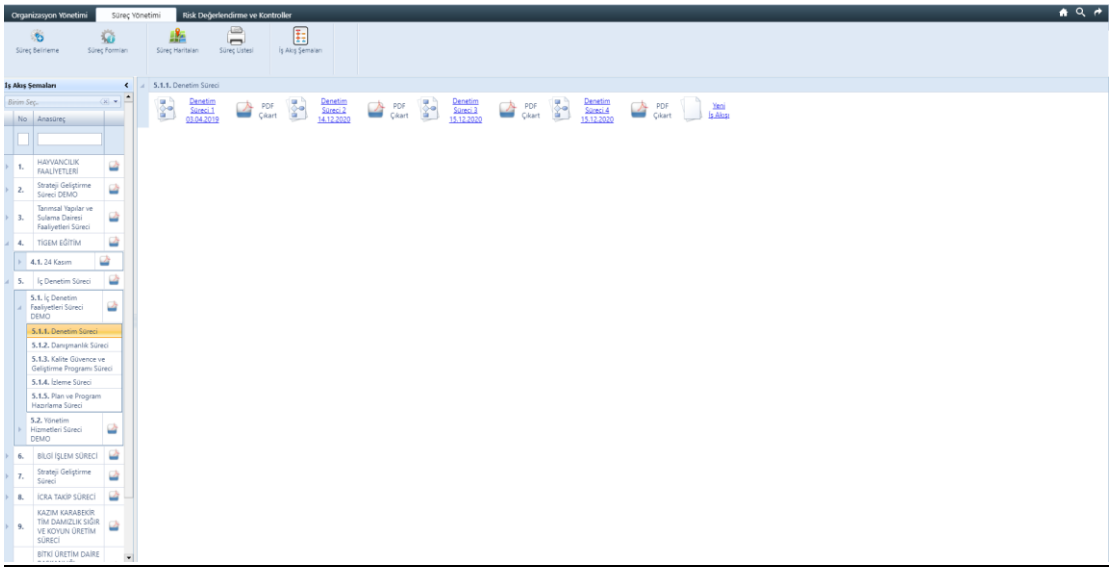
Bir alt süreç iş akışı mutlaka bir süreç başlangıcı sembolü ile başlamalı ve bir süreç sonu sembolü ile bitmelidir. KİOS sisteminde, iş akışı çıkartırken bir sayfa sınırlaması yoktur. İş akış şeması aşağıya doğru ya da sağa ve sola doğru istenildiği kadar sürdürülebilmektedir.

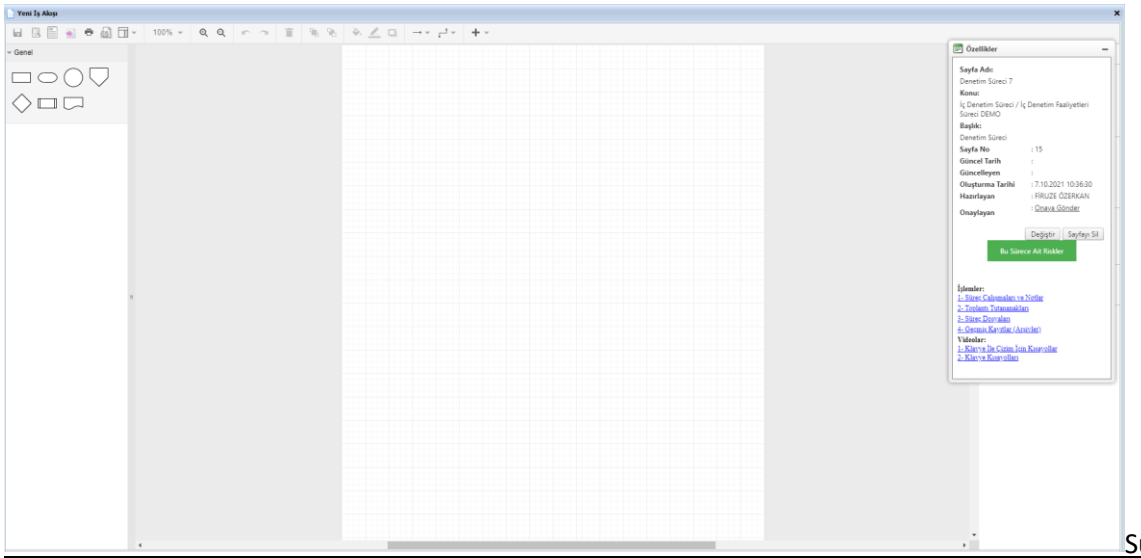



Sistem, oldukça fazla sembolün kullanımına imkan sağlamakla birlikte, bizim önerimiz temel süreç notasyonlarının dışına çıkılmamasıdır. Çalışmalarda kolaylık sağlamak amacıyla, ‘‘başlangıç/bitiş, işlem, karar, alt süreç’’ sembollerinin kullanılması yeterli olacaktır.

- **İş akış şemasında olması önerilen bilgiler**
    - Diğer süreçlerle ilişkiler (girdiler ve çıktılar)
    - Dış kuruluşlarla ilişkiler
    - İşlerin sıralanması
    - Sorumluluklar
    - Kullanılan dokümantasyon
    - Veri toplama noktaları
    - Veri kayıt noktaları
    - Verilerin analiz için nereye gideceği
    - Sürecin özelliğine göre gerekli olabilecek diğer aşamalardır.

## *Sistem Üzerinde İş Akış Çizimi*




Süreç Yönetimi ana menüsünden İş Akış Şemaları menüsü seçilerek alt süreçlere ilişkin iş akış şemaları çizilebilmektedir. İş akışı çizilmek istenilen ana süreç ve süreç seçildikten sonra sağ tarafta açılan pencerede ilgili alt süreç altında yer alan Yeni İş Akışı tıklanmalıdır. İş akışın çizileceği sayfa açılmış olacaktır.

İş akış sayfası açıldığında ilk yapılacak işlem, Sayfa Adını değiştirmek olacaktır. Ekranın sağ tarafında açılan Özellikler penceresinde Değiştir butonuna tıklayarak, sayfa adı, alt süreç adı ile aynı olacak şekilde değiştirilmelidir.

Bütün iş akışlar Başlangıç/Bitiş sembolü ile başlatılmalı ve bitirilmelidir. Ekranın sol tarafında bulunan semboller menüsünden, Başlangıç/Bitiş sembolü tıklandığında, sembol otomatik olarak sayfada oluşacaktır.

İşlem adımına tıklayarak, işlem adımı tanımı yazılacaktır. İşlem adımı tıklandığında, Özellikler menüsü değişmektedir. Özellikler menüsünde Düzenle butonuna tıklayarak, menüde yer alan yönlendiriciler yardımı ile de işlem adımına ilişkin detay bilgiler tanımlanacaktır.

Özellikler menüsünde işlem adımına ilişkin doldurulması gereken alanlar şunlardır;

İşlem; işlem adımını tanımlayan ifadeler yazılacaktır.

Açıklama; kısmında iş adımına ilişkin detaylı açıklamaya yer verilecektir.

Sorumlu Personel (Unvan); iş adımını gerçekleştirmekten sorumlu personelin görev adı seçilecektir.

Sorumlu Birim; birim içinde yürütülen işlemlerde, iş adımını gerçekleştirmekten sorumlu alt birim, birim dışına çıkan işlemlerde (Genel Müdür'e veya diğer birimlere gönderilen yazı, rapor, görüş vb.) birim adı seçilecektir.

Kurum İçi/ Dışı Birim; organizasyon şemasında tanımlanmayan birimler için kullanılacaktır. (Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sayıştay Başkanlığı vb.)

Bağlı İş Akışı; ilgili iş akışına köprü işlevinin tanımlanmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

İşlemin Süresi; ilgili işlem süresi tanımlanmaktadır.

Başlangıç Tarihi; işlem adımına ilişkin başlangıç tarihi yazılacaktır.

Bitiş Tarihi; işlem adımına ilişkin bitiş tarihi yazılacaktır. Süreli işlerde başlangıç, bitiş tarihleri ve işlemin süresinin mutlaka belirtilmesi gerekmektedir.

Tüm veri giriş işlemleri tamamlandığında Kaydet butonuna tıklamayı unutmayınız.

**İşlem Adımına Dosya Ekleme**

Özellikler menüsünde yer alan dosyalar butonu kullanılarak, işlem adımında kullanılan dokümanları, standart formları, işlem adımı üzerine ekleyebilirsiniz. Yine dosyalar kısmında işlem adımı üzerinde yüklü olan dosyaları indirebilirsiniz. İşlem adımına dosya eklendiğinde işlem adımı üzerinde yeşil bir kutu içerisinde ekli dosya sayısı görülecektir.

**DİKKAT!**

- Alt süreçlerde iş akışlar çizilirken; ekranın sağ tarafında yer alan veri girişi alanlarının her biri mutlaka doldurulmalıdır.
- Yapılan işlem adımı tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir kısa ve öz ifadeler kullanılmalıdır.
- İşlemle ilgili detay bilgilere açıklama kısmında yer verilmelidir.
- Açıklama bölümünde, işlemin ilgili mevzuatı (madde numarası ile birlikte), girdi ve çıktıları, işleme ilişkin özellik arz eden durumlar gibi önemli detaylar kısa ve öz olarak yazılmalıdır.

**İş Akışı Menüsü İle İlgili Bilinmesi Gereken Diğer Hususlar**

- Ekranın sol tarafında bulunan menüde iş akış şeması çiziminde kullanılacak şekiller ve kullanıma ilişkin ipuçları yer almaktadır. Sembollerin üzerine gelindiğinde beliren kısa yol tuşları çizimlerinizde pratiklik sağlayacaktır. Sembolün şeklini değiştirmek isteğinizde bu kısa yolları işlem adımı üzerine gelerek uygulamanız yeterlidir.
- Her işlem adımında tek tek sembolleri seçip, sayfaya yerleştirebileceğiniz gibi kullanmanız yöntem şudur; bir sonraki işlem adımına geçmek için SHIFT+YÖN TUŞLARI nı kullanabilirsiniz. Aşağı, yukarı, sağa ve sola yeni işlem adımı akış oku ile birlikte oluşacaktır. SHIFT+YON TUŞU en son işlem adımında kullanılan sembolü otomatik olarak tekrarlayacaktır.

- Ekranın sağında yer alan menüden; biçim değişikliği yapabilirsiniz.
- İş Akış Şeması altındaki kısa yollara ve kullanım videolarına özellikler menüsü altından ulaşabilirsiniz.

## Alt Süreçlerde Risk Değerlendirmesi Gerçekleştirme

### *Risk Değerlendirme Çalışmalarında İzlenecek Yöntem*

Risk değerlendirmesi şu aşamalardan oluşmaktadır:

Tüm bu işlem adımları KİOS' üzerinde, Süreç Yönetimi/ İş Akışları sekmesinden, tek bir adımda yapılmaktadır. Herhangi bir alt süreçte, iş akış diyagramı üzerinde yer alan bir işlem adımına tıklandığında, sağ taraftan risk ekle butonu ile açılan risk ekleme penceresi üzerinden; riskler tanımlanmakta, risk türü belirlenmekte, risklerin etki ve olasılık ölçümleri yapılarak, doğal risk seviyeleri tespit edilmektedir.

### *Risk Tanımlama*

İş akışı çıkartıldıktan sonra, alt sürecin ilk işlem adımından, son işlem adımına kadar, başka bir ifadeyle başlangıç sembolünden bitiş sembolüne kadar alt süreçte yürütülen iş adımları üzerinde riskler tespit edilecektir. Tespit edilen tüm riskler için risk numarası otomatik olarak verilmektedir. Bu sebeple ayrıca bir risk numarası vermeye gerek yoktur.

### *Risk Nedir?*

Risk, bir işin ya da sürecin olması gerektiği gibi yürütülmesini engelleyebilecek, her seviyedeki (stratejik, operasyonel, bireysel) amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini tehdit eden *unsurlar, koşullar, durumlar ya da olaylardır*. Risk, belirli bir olasılık dahilinde, potansiyel bir kayba işaret eder. Dolayısı ile risk her zaman mevcut bir kayıp demek değildir. Kayıp risk gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır. Amaç bu kayıp gerçekleşmeden riski yakalamak ve bertaraf etmektir.

Örnek Riskler:

1.1.1. Laboratuvar malzemelerinin bakım onarımlarının yapılmaması nedeni ile hizmet verememesi (potansiyel kayıp: itibar kaybı /iş sürekliliği kaybı vb.)

1.1.2. Personel eksikliği nedeniyle üretim süreçlerinin etkin olarak yürütülememesi (potansiyel kayıp: faaliyet etkinliği ve verimliği/itibar kaybı)

Risk tanımlanırken birkaç yöntemden faydalanmak gerekmektedir. Bu yöntemler:

a. Süreçte rol alan yönetici ve personel ile görüşme yaparak, birlikte beyin fırtınası gerçekleştirmek suretiyle risklerin tespit edilmesi,
b. Sürece ilişkin mevzuatın incelemesi,
c. Süreçte görevli olan yönetici ve personele anketler verilmesi,
d. İşleri yerinde gözlemlemek ve işleri yürüten personel ile birlikte gerçek bir iş üzerinden akışı takip etmek,
e. Geçmişte süreçte yaşanmış olumsuzlukları, sorunları, darboğazları ve suistimalleri araştırmak, uzmanlardan geçmişe dönük bilgi almak,
f. Süreçte rol alan yönetici ve personelin süreçte en çok zorlandıkları veya şikayet ettikleri konuları öğrenmek,
g. Süreç ve alt süreçlerine ilişkin olarak diğer kurumlarda görev yapan yönetici ve uzmanların görüşlerini almak

şeklinde özetlenebilir.

Bu yöntemlerin hepsi risklerin tespitinde son derece uygun yöntemler olmakla birlikte, en pratik olan yöntem süreçte görev alan yönetici ve uzmanlar ile beyin fırtınası gerçekleştirmek ve sürece ilişkin mevzuatı incelemektir.

### *Beyin Fırtınası Yöntemi*

Beyin fırtınası yönteminde, süreçte görev yapan yönetici ve personeller ile birlikte çalışılarak, sürecin alt süreçlerine yönelik bilgi ve tecrübelerinden faydalanılır.

Bu yöntemi kullanacak olan çalışma ekibinin aşağıdaki iş adımlarını izlemelerini tavsiye ediyoruz:

a. Sürece ait alt süreçlerin iyi anlaşılması,
b. Sürece ilişkin mevzuatın en az 2 defa gözden geçirilmesi,
c. Beyin fırtınası yapılacak kişiler ile uygun bir ortam ve saatte bir toplantı organize edilmesi,
d. Bu toplantıya projenin amacı, yürütülen çalışmalar ve birlikte nasıl bir beyin fırtınası çalışması yürütüleceğine dair bilgi verilerek başlanması,
e. Toplantıya katılanlara, risk kavramı, risklerin neden belirlendiği, nasıl belirleneceği (burada belirtilen yöntemler), risk tespit soruları, etki ve olasılık hesaplamaları ile ilgili 30 dakikayı geçmeyecek bir bilgilendirme yapılması (Bu rehberin toplantı öncesi paylaşılması da mümkündür).
f. Her bir alt süreçte, ‘’İş Akışları Üzerinden Risklerin Tespiti’’ başlığı altında yer alan soruların sorulması ve alınan cevapların KİOS’ ta Süreç Yönetimi Modülünün, İş Akışları Sekmesinden, ilgili alt süreç iş akışlarında, uygun iş adımının (iş akış sembolü) üzerine eklenmesi.

Risklerin tespit edilmesi, özetle üç adımda gerçekleştirilecek olup, her bir adıma ilişkin detaylı açıklamaya aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

1. İş Akışları Üzerinden Risklerin Tespiti

2. Alt Sürecin/Sürecin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tespiti.
3. Dış Çevreden Kaynaklanan Değişimler Nedeni İle Ortaya Çıkabilecek Risklerin Senaryo Analizi Yöntemi İle Tespiti

### *İş Akışları Üzerinde Risklerin Tespiti*

Alt Sürecin her bir iş adımı için beyin fırtınası yöntemi ile risklerin tespitinde aşağıdaki sorulardan faydalanılacaktır:

- İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?
- İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
- İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
- İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
- İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
- İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
- İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- İş adım manuel mi yürütülüyor? Ne tür hatalar yapılabilir?
- İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
- İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
- İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
- İş adımında bir hata olur ise süreçte diğer adımlar etkilenebilir mi?
- İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?
- İş adımının çıktıları var mı? Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir? Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
- İş adımının girdileri var mı? Bu girdiler hatalı olabilir mi? Olursa, adımı ve çıktıyı nasıl etkiler?
- İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorun, darboğaz veya zafiyetler var mı?
- İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor? Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?

### *Süreç ve Alt Süreçlerinin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tespiti*

Bir sürecin, tüm alt süreçlerinin iş akışları üzerinde risk tespiti tamamlandıktan sonra, sürecin/alt süreçlerinin geneli için söz konusu olabilecek risklerin tespiti amacı ile bir beyin fırtınası çalışması gerçekleştirilir. Bu çalışmada sürece tepeden kuş bakışı bakılır ve sürecin karşı karşıya olduğu genel riskler değerlendirilir.

Sürecin ve alt süreçlerinin geneli için geçerli olan risklerin tespiti için, süreçte rol alan yönetici ve çalışanlar ile gerçekleştirilecek beyin fırtınası çalışmalarında aşağıdaki sorulardan faydalanılır:

- Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
- Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
- İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?

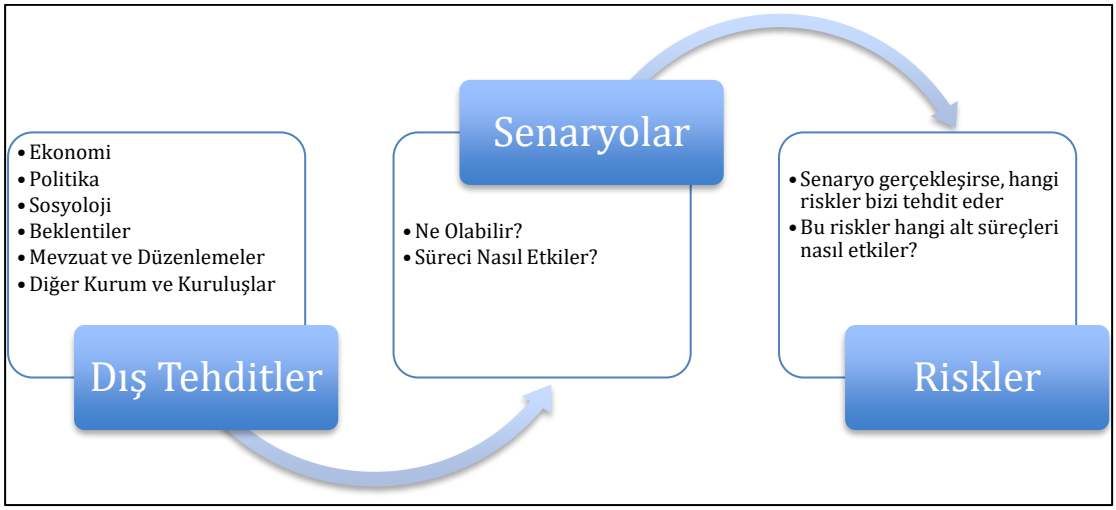
- Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
- Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
- Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
- Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
- Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
- Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
- Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
- Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
- Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
- Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
- Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?

### *Dış Çevreden Kaynaklanan Değişimler Nedeni İle Ortaya Çıkabilecek Risklerin Senaryo Analizi Yöntemi İle Tespiti*

Bazı riskler, dış çevreden kaynaklanır. Özellikle dış çevredeki değişim, içeride bazı risklerin ortaya çıkmasına neden olur. Dış riskler, sürecin hatta kurumun tamamı için etkili olabilecek genel risklerdir. Özellikle siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyolojik, çevresel konulardaki dış değişimler ve gelişmeler süreci ve alt süreçlerini bir bütün olarak etkileyebilir. Bu tür dış risklerin de senaryo yaklaşımı çerçevesinde dikkate alınması gerekmektedir.

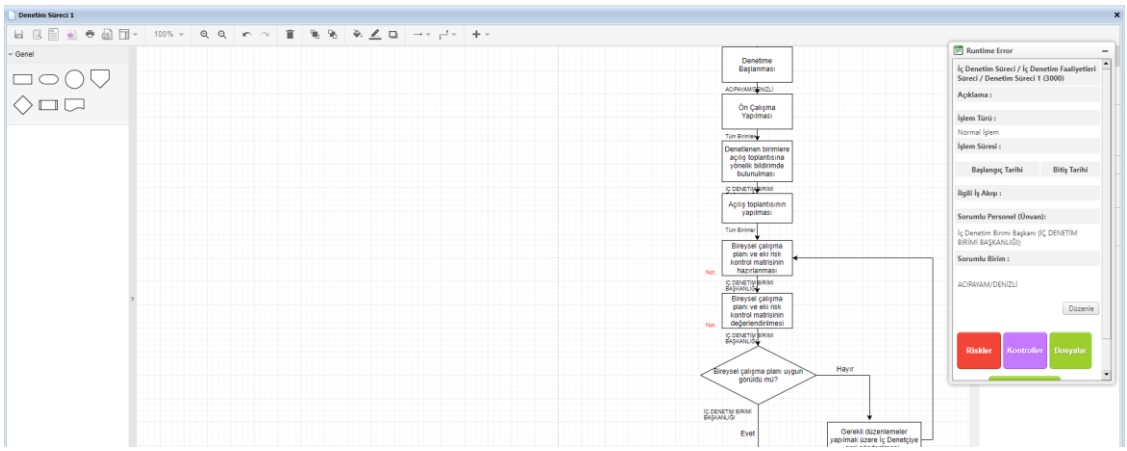
Bu noktada bir senaryo analizi yaklaşımı çerçevesinde, sürecin ve alt süreçlerinin bir bütün olarak dış faktörlerden nasıl etkilenebileceği senaryolar dahilinde ortaya koyulur.

Örneğin kamu ihale kanunundaki bir değişiklik ve bu değişikliğe uyum sağlayamamak, sürecin tamamını olumsuz etkileyebilir. Yine siyasi olarak alınan bazı kararlar, kurum operasyonları üzerinde olumsuzluk etkilere neden olabilir. Yine, makroekonomik koşullar nedeni ile bir kriz beklentisi, siyasi iradenin veya müşterilerin kurumdan beklentilerini de değiştirecektir (iş talepleri ile başa çıkılması gerekebilir). Benzer şekilde bir kurumun hizmet verdiği çevrenin, siyasi düzenlemeler ile daralması ya da genişlemesi de bazı riskler ortaya çıkartabilecektir.

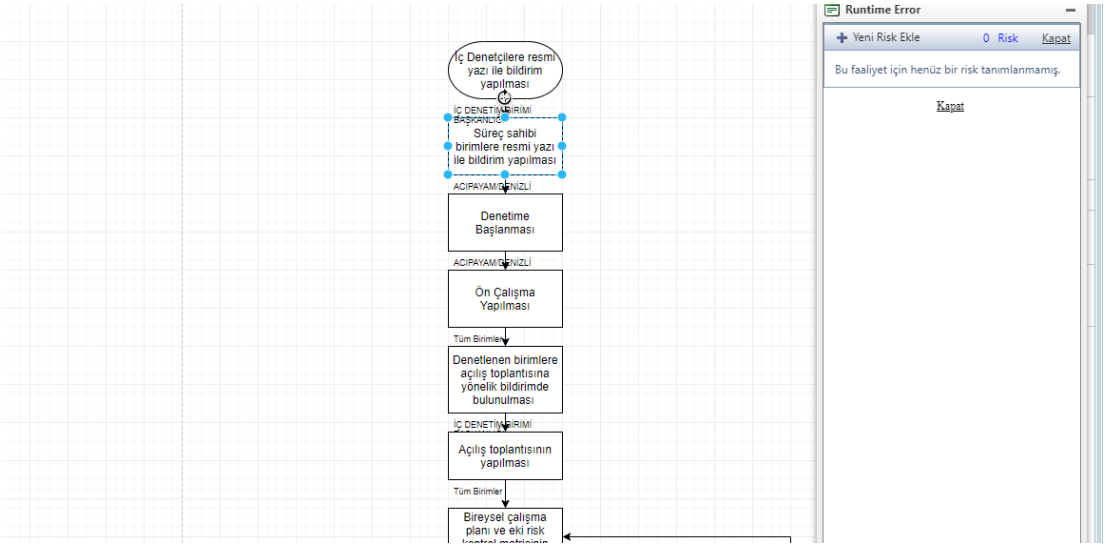


## *Sistem Üzerinde Risk Değerlendirmesi*

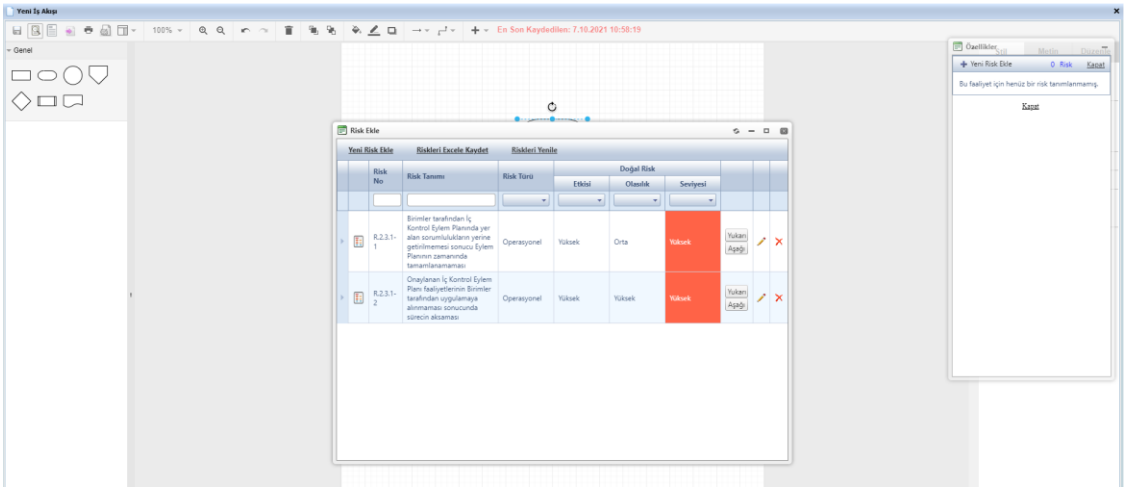
Her bir iş adımında tespit edilen risklerin tanımlanabilmesi amacıyla öncelikle ilgili iş adımı seçilmelidir. Daha sonra ekranın sağ tarafında yer alan Riskler simgesi tıklanmalıdır.




Açılan yeni pencerede Yeni Risk Ekle tıklanmalıdır.



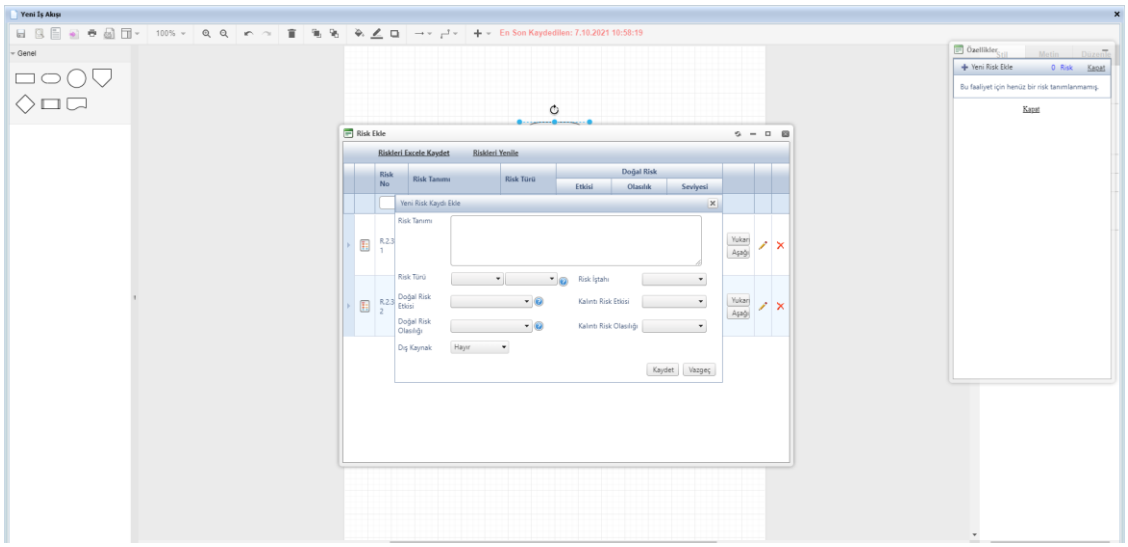

Yeni açılan pencerede Yeni Risk Kaydı Ekle seçilerek tespit edilen risklerin KİOS'a tanımlanabilmesi sağlanabilmektedir.



Risk Tanımı; iş adımında yer alan riskin tanımlandığı alandır.

**DİKKAT!**

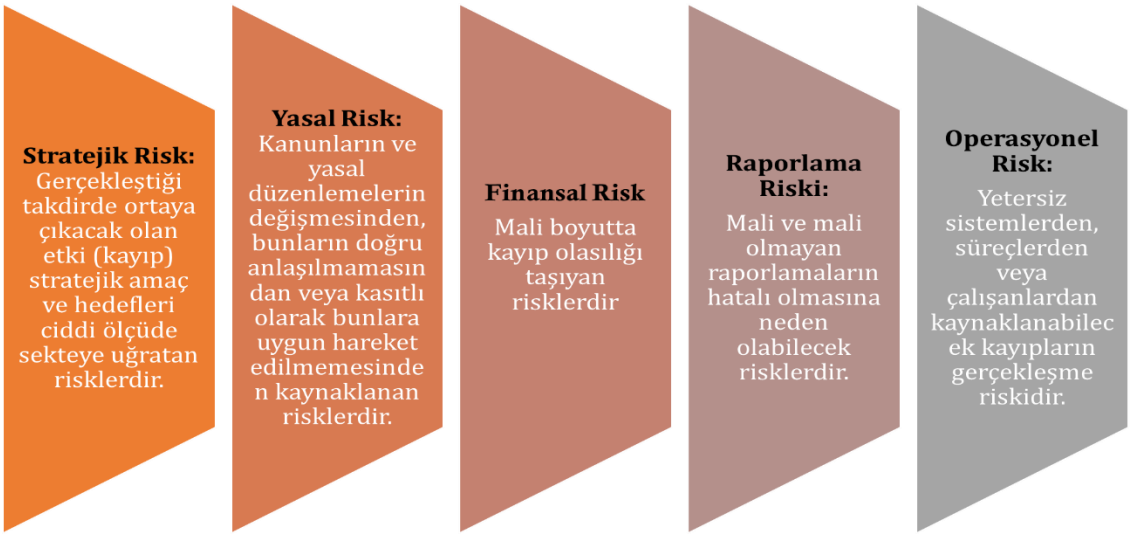
Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilmelidir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp açık ve net olarak anlaşılabilmelidir. Riskin tanımından tehdit ve kayıp net olarak anlaşılabilmelidir.

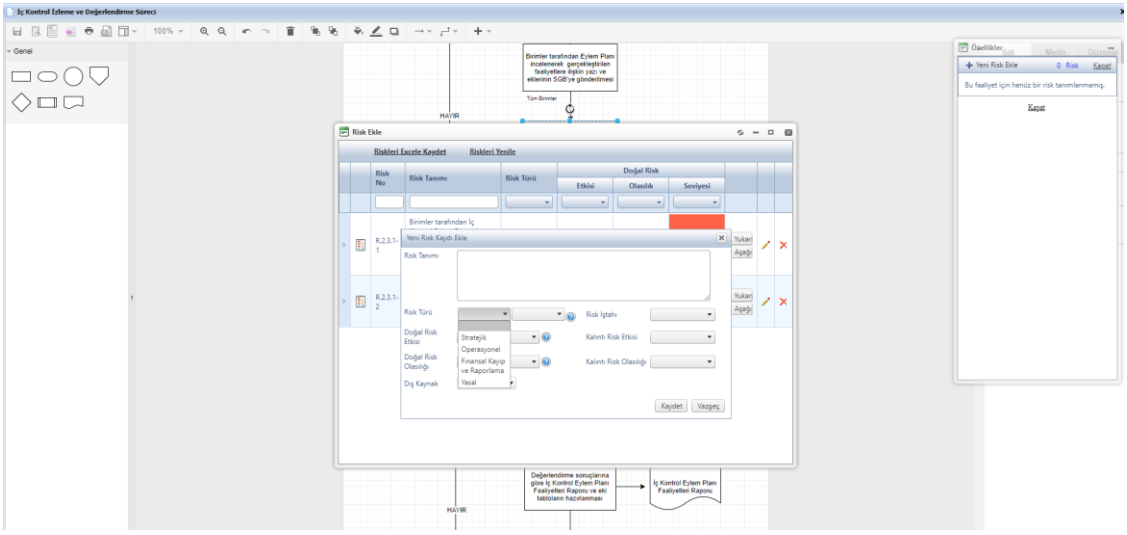


## *Risk Türünün Belirlenmesi*

Risklerin tespiti sonrası ilk adım, riskin yukarıdaki 4 kategoriden hangisine ait olduğunu belirlemektir.

Kurum iş riski modeli; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ve operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır.






## *Riskin Seviyesinin Belirlenmesi*

Risklerin tespit ve kategorize edilmesinden sonra gelen üçüncü adım, risk seviyesinin ölçülmesidir. Günümüzde risk ölçümü kalitatif ve kantitatif yöntemler ile yapılabilmektedir. Kurum iş riski modeli gereğince, riskler etki ve olasılıkları çerçevesinde ve kalitatif yöntem tercih edilerek ölçülecektir.

Riskin Seviyesi (Düzeyi) = ETKİ x OLASILIK şeklinde hesaplanacaktır.

Riskin etkisi (şiddeti) ve olasılığı (gerçekleşme ihtimali) hesaplanırken, risk ölçeklerinden faydalanılacaktır. Kurum iş riski modelinde risk ölçekleri 5' li olarak düzenlenmiştir. Risk seviyesi ilk olarak, hiçbir kontrol faaliyeti uygulanmadığı durumdaki etki ve olasılık dereceleri dikkate alınarak belirlenecektir. Bu aşamada elde edilen risk seviyesi **doğal risk seviyesi** olarak ifade edilmektedir.

**Etki Ölçeği:**

| Risk Etki Tanımları | |
|---|---|
| **Risk Etkisi** | **Açıklama** |
| **Çok Yüksek** | Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir. |
| | Potansiyel finansal kayıp > 5.000.000. TL |
| | Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır. |
| | Riskin gerçekleşmesi, kurumun ve üst yönetimin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde kayıp oluşturur. |
| | Doğal nedenlere dayanmayan çalışan ölümü. |
| | Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak. |
| | Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir. |
| **Yüksek** | Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici imajı ve memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. |
| | Potansiyel finansal kayıp > 1.000.000. TL < 5.000.000. TL |
| | Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır. |
| | Riskin gerçekleşmesi kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır. |
| | Çalışanların ciddi boyutlu sakatlanması. |
| | Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. |
| | Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir. |
| **Orta** | Riskin gerçekleşmesi, orta seviye yönetici itibarı, imajı ve memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. |
| | Potansiyel finansal kayıp > 200.000. TL ve < 1.000.000. TL |

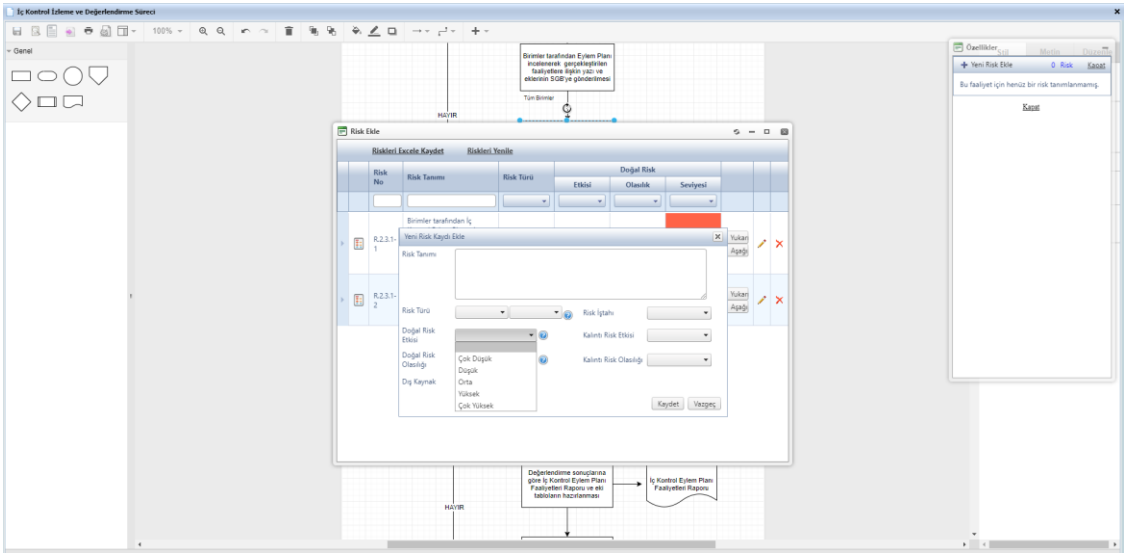
| | |
|---|---|
| | Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır. |
| | Riskin gerçekleşmesinin kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde belirli ölçüde etkileri bulunmaktadır. |
| | Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar. |
| | Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. |
| | Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. |
| **Düşük** | Riskin gerçekleşmesi, alt kademe yönetici veya çalışan itibarı ve memnuniyeti üzerinde düşük seviyede olumsuz etkiye sahiptir. |
| | Potansiyel finansal kayıp > 20.000. TL ve < 200.000. TL |
| | Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır. |
| | Riskin gerçekleşmesinin kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır. |
| | İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar. |
| | Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. |
| | Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. |
| **Çok Düşük** | Riskin gerçekleşmesinin, yönetici ve personel memnuniyeti ve itibarı üzerinde bir etkisi yoktur. |
| | Potansiyel finansal kayıp < 20.000. TL |
| | Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. |
| | Riskin gerçekleşmesinin kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz. |
| | Çalışana zarar gelmesi söz konusu değildir. |
| | Medyaya yansımaz. |
| | Riskin gerçekleşmesinin, kurumun faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur. |

**Olasılık Ölçeği:**

| Risk Olasılık Tanımları | |
|---|---|
| **Risk Olasılık** | Açıklama |
| **Çok Yüksek** | Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. |
| | Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir. (1 yıl içinde) |
| **Yüksek** | Risk durumu birçok kez gerçekleşti. |
| | Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. |
| | Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. |
| | Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir. (1-2 yıl içinde) |
| **Orta** | Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. |
| | Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. |
| | Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. |
| | Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir. (2-5 yıl içinde) |
| **Düşük** | Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. |
| | Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. |
| | Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. |
| | Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür. (5-10 yıl içinde) |
| **Çok Düşük** | Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil. |
| | Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir. (10-50 yıl içinde) |

Doğal Risk Etkisi; risk etki tanımları doğrultusunda ilgili seçenekler arasından doğal risk etkisi tanımlanabilmektedir.

Doğal Risk Olasılığı; risk olasılık tanımları doğrultusunda ilgili kategoriler arasından doğal risk olasılığı tanımlanabilmektedir.




***! Etki ve olasılık skalalarına, filtre ekranının yanında yer alan soru işareti ikonlarından ulaşabilirsiniz.***

## Risklere Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin (Kontrollerin) Belirlenmesi

### *Kontrol Faaliyetlerin Belirlenmesinde İzlenecek Yöntem*

### *Mevcut Kontrollerin Tespiti*

### *İç Kontrol Nedir?*

İç kontrol, kurum faaliyetlerinin o kurumun tabi olduğu mevzuata uygun şekilde yürütülmesi, faaliyetlere ilişkin raporlamaların doğru ve güvenilir olması, kurum varlıklarının korunması ve kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yürütülmesi amacıyla kurum genelinde oluşturulan ve kurumun tüm yönetim ve personelince uygulanan ve iç denetimi de kapsayan;

- Organizasyon,
- Yöntem,
- Süreç,
- Sistem,
- Politika,
- Prosedürlerdir.

İç Kontrol, “Yumuşak” ve “Katı” Kontroller olarak tabir edilen “Kontrol Ortamı” ve ‘’Kontrol Faaliyetlerinden’’ oluşur. Pratikte iç kontrol, kontrol ve kontrol faaliyeti kelimeleri birbirlerinin yerine de kullanılabilmektedir.

### *Kontrol Ortamı (Yumuşak Kontroller) Nedir?*

Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur, iç kontrolün başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamı, kurumun iş görme biçimini ifade eder.

İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır. Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.

## *Kontrol Faaliyeti (Katı Kontroller) Nedir?*

Kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme sonrası tespit edilmiş ve seviyesi belirlenmiş olan risklere yönelik alınmış olan tedbirlerdir. Kontroller, risklerin etkisi (şiddeti ya da zararı) ya da olasılığını (gerçekleşme ihtimali ya da sıklığı) azaltarak, riski kurum açısından kabul edilebilir düzeye indiren faaliyetlerdir. Kısaca bir riske karşı alınmış tedbire işaret eder. Kontrol faaliyetleri, uygulamada kontroller ya da iç kontroller şeklinde de ifade edilmektedir.

Çalışma ekipleri, kontrolleri belirlerken; pratiklik açısından kontrol ortamı kontrolleri (etik kurallar, görevler ayrılığı, eğitim politikaları, personel yetkinliği, organizasyon yapısı, vb.) ve kontrol faaliyetlerinin (imza, yangın söndürücü, mutabakat, sayım, limit, vb.) tamamını **kontrol** olarak dikkate alacaklardır.

Aşağıda bazı örnek kontroller paylaşılmıştır:

- ✓ Yangın söndürücüler
- ✓ Duman sensörleri
- ✓ Çift imza uygulaması
- ✓ Görevler ayrılığı
- ✓ Yetki devri
- ✓ Onay mekanizmaları
- ✓ Limitler
- ✓ Mevzuat, iş prosedürleri, el kitapları, rehberler, standartlar
- ✓ Ay sonu mizan kontrolleri
- ✓ Ön mali kontrol
- ✓ Kasa sayımları
- ✓ Hesap mutabakatları
- ✓ Raporların yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi
- ✓ Oryantasyon eğitimleri
- ✓ İş başı eğitimleri
- ✓ Hesapların incelenmesi
- ✓ Bazı ekranlarda hatalı veri girişlerinin düzeltilmesi zorunluluğu
- ✓ Bütçe ve fiili harcamaların karşılaştırılması
- ✓ Bakanlık kasa/banka sorumlusu ile muhasebe kaydı yapanların farklı kişiler olması
- ✓ Onay mekanizmaları
- ✓ Elektronik iş ve doküman yönetim sistemi
- ✓ Bilgi güvenliği tatbikatları
- ✓ Personel devam takip sistemi
- ✓ Şifre-parola uygulamaları
- ✓ Biyometrik önlemler
- ✓ Envanter sayımları
- ✓ İmza kontrolleri
- ✓ Arşiv ve dokümantasyon sistemi/ dosya planı
- ✓ Mevzuatın belirli maddeleri, hükümleri

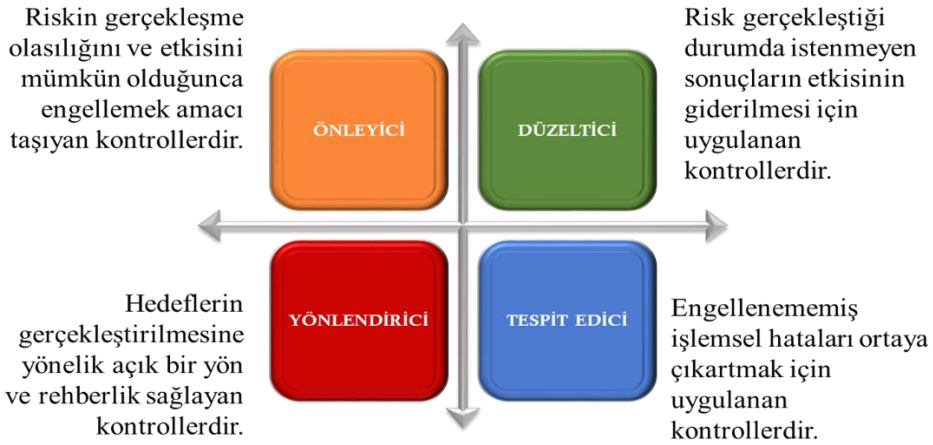
- ✓ İş programları
- ✓ Yazılı görev emirleri
- ✓ Hatırlatıcılar

Kontroller her zaman basit ve iş adımı düzeyinde olan uygulamalar değildir. Sistemler ve süreçlerin kendisi de birer kontrol olarak işlev gösterebilir. Örneğin, ön mali kontrol süreci, başlı başına bir kontroldür. Ön mali kontrol içinde yer alan ve incelenen iş ve işlemler de birer kontrol faaliyetidir. Yine bütçe bir kontrol aracıdır. Bütçe takibi ise bir kontrol faaliyetidir. Benzer şekilde personel devam takip sistemi de bir kontroldür.

## *Kontrollerin Sınıflandırılması*

Kontrollerin tespit edilmesinden sonraki aşama, kontrollerin sınıflandırılmasıdır. Kontroller; işlevine, önemine ve otomasyon düzeyine sınıflandırmaya tabi tutulacaktır.

**İşlevine Göre Kontrol Türleri:**




Önleyici kontrol örnekleri; örnek olarak, yetkin personel istihdamı, etik kodlar, görevler ayrılığı, yetki ve onay mekanizmaları, iyi bir kontrol çevresi oluşturmak verilebilir. Buna ek olarak kilit, şifre ve güvenlik personeli gibi tedbirler, erişim kontrolleri, taşınırların envanter kaydı, kilit personelin yedeklerinin oluşturulması, olağanüstü durum planları, bilgi güvenliği tatbikatları, işlerin elektronik ortamda yürütülmesi gibi kontroller de önleyici işlev görmektedir.

Tespit edici kontrol örnekleri; İşlerin amirler tarafından gözden geçirilmesi, iç doğrulamalar, bütçe takipleri, sistem loglamaları, turnike kayıtları, işe alım öncesi araştırmaları, envanter sayımları, hesap mutabakatları, yangın ve gaz alarmları, genelge uygulama takipleri, tespit edici kontrol tedbirleridir.

Düzeltici kontrol örnekleri; Yönetim eylemleri, muhasebe düzeltme kayıtları ve performans takip uygulamaları örnek olarak verilebilir. Yangın söndürücüler, acil müdahale cihazları gibi sorunları doğru ve zamanında çözmeye yönelik araçlar da bu kategoriye girer.

Yönlendirici kontrol örnekleri; Etik kodlar, mevzuat (örneğin; kamu ihale kanunu), spesifik bir konuda verilen personel eğitimleri, standartlar, yönergeler, kriterler, acil durum prosedürleri gibi örnekler verilebilir.

**Önemine Göre Kontrol Türleri**

Bir riske karşı alınmış olan kontrol önem derecesine göre anahtar kontroller ya da ikincil kontroller şeklinde sınıflandırılmaktadır.

1) **Anahtar kontroller:** Bir kontrolün anahtar kontrol olup olmadığına karar verebilmek için şu hususların değerlendirilmesi gerekmektedir.
   - Anahtar kontrol**,** alt süreçte, doğal risk seviyesi "Çok Yüksek" olan risklere karşı devreye alınmış olan kontrollerdir. Anahtar kontrol doğru çalışmaz ise, Çok Yüksek seviyeye sahip riskler alt süreci, süreci ve kurumu zor durumda bırakabilir, çeşitli kayıplara neden olabilir. Bu sebeple anahtar kontrollerin tespit edilmesi önem taşımaktadır.
   - Bir kontrolün anahtar kontrol olup olmadığına ilişkin ikinci karar kriteri, ise kontrolün aynı anda birden fazla riski bertaraf etmekte kullanılıp kullanılmadığıdır. Kontrol, eğer birden fazla riski azaltmak amaçlı işlev göstermekteyse, anahtar kontrol seçeneğinin işaretlenmesi gerekecektir.
2) **İkincil kontroller**, Yüksek, Orta, Düşük ya da Çok Düşük seviyelere sahip risklere karşı tasarlanmış ve/veya birden fazla riske yönelik işlev göstermeyen kontrollerdir.

**Otomasyon Seviyesine Göre Kontrol Türleri**

Bir kontrolün otomatik ya da manuel yürütülüp yürütülmediğini belirmeye yarayan bir seçenektir.

1) **Otomatik kontroller,** alt süreçlerdeki risklere yönelik devreye alınmış olan; bilgisayar sistemleri, bilgisayar donanımları, yazılımlar veya elektronik cihazlar üzerinden yürütülen, manuel müdahaleye gerek kalmadan kendi kendine devreye girebilen kontrollerdir. İnsan müdahalesine gerek kalmayan kontroller olarak da tanımlanabilir.
2) **Manuel kontroller** ise, insan müdahalesi ile gerçekleştirilen, personel ve yöneticiler tarafından bizzat uygulanan kontrollerdir.

**Kontrol Faaliyetlerine ilişkin diğer bilgiler:**

**Kontrol sıklığı**

Kontrolün gerçekleştirilme periyodunu belirtmektedir. Kontrolün ne zaman devreye alındığı ya da gerçekleştirildiğini gösterir.

**Kontrol sorumlusu;**

Kontrolün doğru tasarımı ve işletiminden sorumlu olan birimi ifade etmekte olup, kontrolden kaynaklanan sorumluluğunun ortaya koyulması amacı ile belirlenmektedir.

**DİKKAT!**

Kontrol faaliyetleri tanımlanırken, raporlamaya uygun ve herkes tarafından anlaşılabilir ifadeler kullanılmalıdır. Kontrol ile riskin ilişkisi kurulmalı ve kontrolün gerekçesi anlaşılabilir bir şekilde ifade edilmelidir. Örneğin, mevzuatta yer alan yönlendirici bir kontrol tanımlanmışsa, mevzuatta yer alan

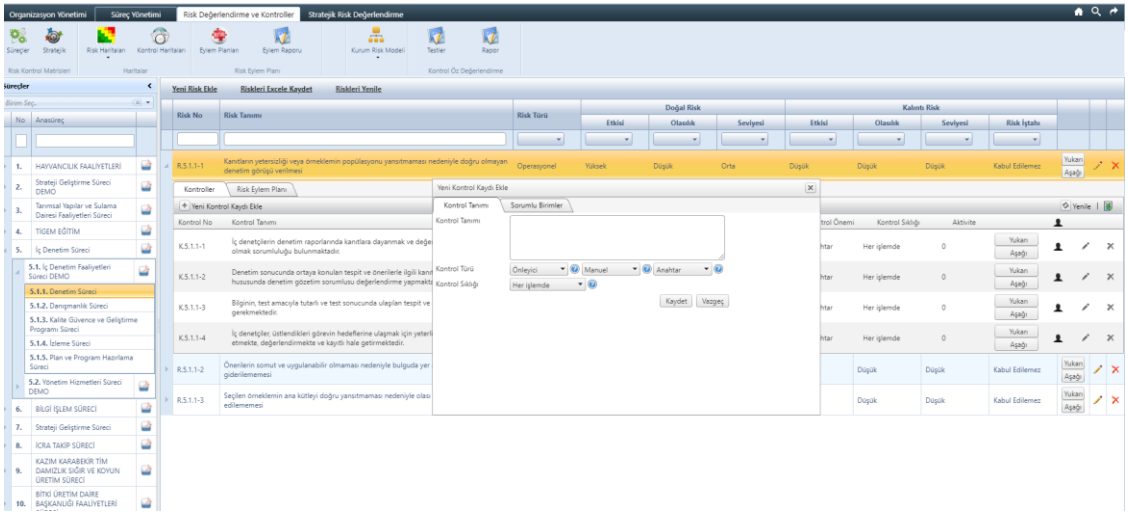
madde açıkça yazılmalıdır. Kontrolün kim tarafından, ne şekilde ve ne zaman yapılacağı gibi bilgilere kontrol tanımı içinde yer verilmelidir.

### *Sistem Üzerinde Kontrollerin Tanımlanması*

İşlem adımına tıkladıktan sonra özellikler menüsünde yer alan Kontroller butonuna daha sonra Yeni Kontrol Ekle butonuna tıklayınız.

Açılan pencerede; aşağıdaki bilgilerin tanımlanması gerekmektedir;

- Kontrol Tanımı; riske yönelik kontrol faaliyeti,
- Kontrol Sorumlusu; kontrol faaliyetinin yürütülmesinden sorumlu birim,
- Kontrol Türü; kontrol faaliyetinin türünü (4 ayrı sınıflandırma)
- Kontrol Sıklığı; kontrol faaliyetinin gerçekleştirilme sıklığı tanımlanabilmektedir.
-

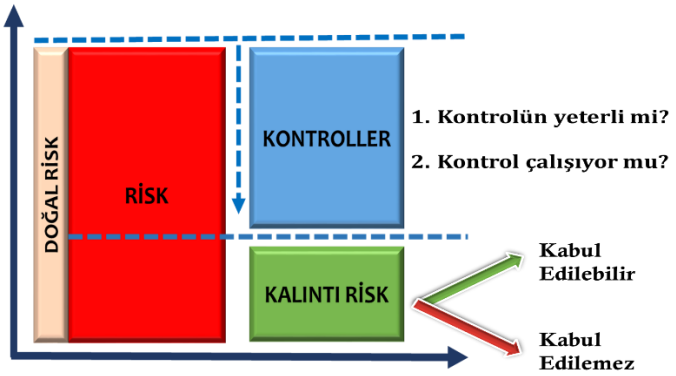


## Risk İştahı ve Kalıntı Risk

### *Risk İştahı ve Kalıntı Riskin Belirlenmesinde İzlenecek Yöntem*

**Risk İştahı:** kurum iş riski modeli açısından Risk iştahı, alınmış olan kontrol tedbiri sonrasında kalan riskin kabul edilebilir olup olmadığının belirlenmesidir. Eğer, mevcut kontrol tedbiri kalıntı riski kabul edilebilir seviyeye indirmiyor ise, kalıntı risk kabul edilemez.

**Kalıntı Risk (Artık Risk) = Doğal Risk – Kontrol** olarak ifade edilebilir. Söz konusu ilişki grafiksel olarak aşağıda gösterilmiştir.

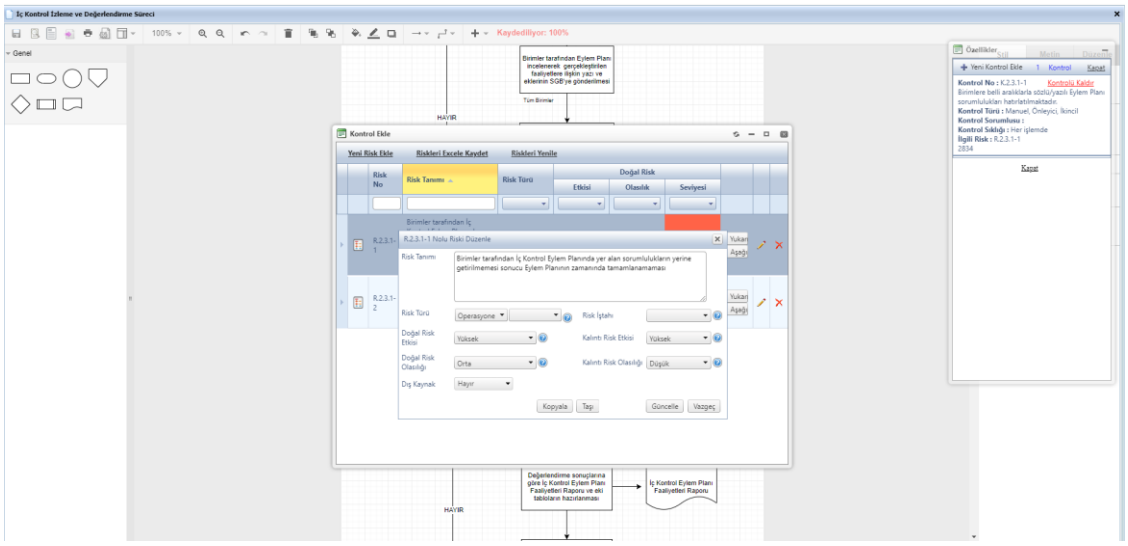



Kontroller, riskleri, etkisini ya da olasılığını düşürmek suretiyle azaltırlar. Dolayısı ile bir kalıntı riskin, kabul edilebilir bir risk seviyesine indirilebilmesi için mutlaka ya etkisi ve/veya olasılığının düşürülmesi gerekmektedir.

***Örneğin***, kurum taşıtlarının kullanım amacına aykırı olarak kullanılması riskini tanımladıktan sonra, mevcut kontrol faaliyetine bakıyoruz. Araçların şoförlere tahsis edilmesi ve zimmetlenmesi, bir kontrol faaliyeti olarak gözüküyor. Ancak, bu kontrol araçların yersiz kullanılmasını önlemeye yönelik yeterli bir kontrol gibi gözükmüyor. Riskin seviyesi; ''ETKİ = ORTA, OLASILIK= YÜKSEK'' olarak tanımlanmış. İlgili süreç uzman ve yöneticileri ile konu değerlendiriliyor ve ek bir kontrol tedbiri alınması gerektiğine karar veriliyor.  Yani kalıntı risk, yönetimin risk iştahına göre çok yüksek. Bu kalıntı risk kabul edilmiyor. Dolayısı ile bu riskin ya etkisini ya da olasılığını düşürmek lazım. Ek kontrol tedbiri olarak ortaya kilometre kontrolleri yapılması ve araç takip sistemleri uygulanması fikirleri atılıyor. Bu fikirlerden kilometre kontrolü maliyet etkin bulunarak, uygulamaya alınıyor. Bu kontrol, riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini birlikte düşürüyor. Çünkü hem uygunsuz kullanımlar tespit edilmiş olacak (tespit edici kontrol) hem de uygunsuz kullanım caydırılmış olacak (önleyici kontrol). Riskin etkisi Düşük, Olasılığı ise Orta seviyeye düşüyor. Caydırıcılık arttıkça, olasılığın daha da düşeceği öngörülüyor.

## *Sistem Üzerinde Risk İştahı ve Kalıntı Risk Seviyesinin Tanımlanması*

Kontrol faaliyetleri tanımlandıktan sonra riskin yer aldığı satırda sağ tarafta bulunan kalem simgesi tıklanmalıdır. Açılan pencerede; tanımlanan kontrol faaliyetleri göz önünde bulundurularak risk etki ve olasılık tanımları doğrultusunda Kalıntı Risk Etkisi ve Kalıntı Risk Olasılığı belirlenmelidir. Daha sonra ise, kalıntı riskin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin Risk İştahı seçilmelidir.



Eğer risk iştahı kabul edilebilir olarak seçilmiş ise; risk eylem planının oluşturulmasına gerek olup, olmadığı belirlenmelidir. Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine karar verilmiş ise risk eylem planına kayıt edilmelidir. Mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde ise risk eylem planının mutlaka oluşturulması gerekmektedir.

## Risk İyileştirme Eylem Planları

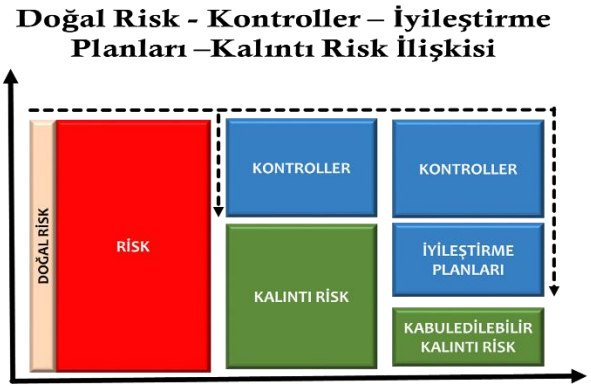
### *Risk İyileştirme Eylem Planlarının Oluşturulmasında İzlenecek Yöntem*

Kontroller risklerin azaltılması için tasarlanmış faaliyet, sistem, süreç, organizasyon, yöntem, politika, prosedür ve araçlardır. Genel olarak bir kontrolün, özelde de bir kontrol faaliyetinin tespit edilmiş olan riski azaltabilmesi, iki koşulun tam olarak gerçekleşmesine bağlıdır.

1- Kontrolün yeterli olması (işlevsel, otomasyon, sıklık ve önem boyutları ile tasarımının doğru olması)

2- Kontrolün etkin olması (kontrolün tasarlandığı gibi çalışıyor olması)

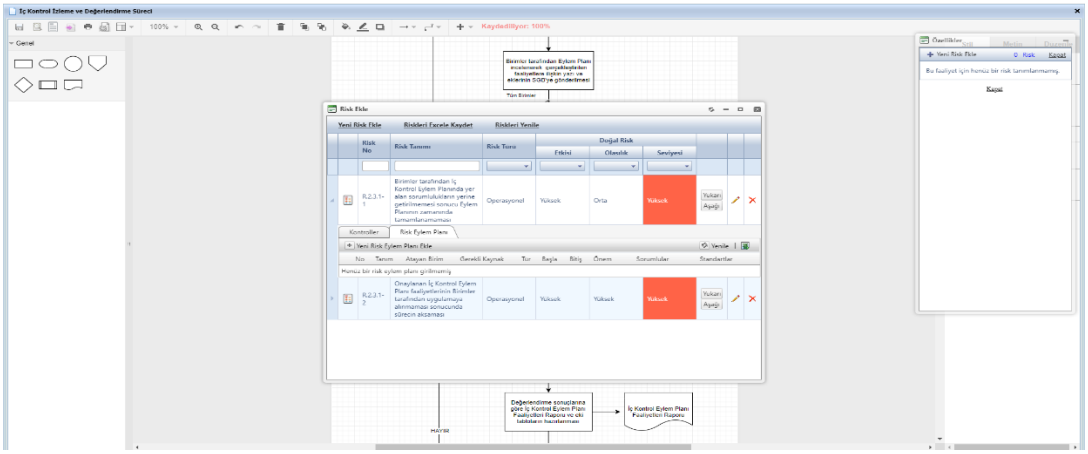
Çalışma ekipleri, gerçekleştirecekleri risk değerlendirmesi sonrası, bir alt sürecin dar kapsamda kontrol faaliyetlerini ya da geniş kapsamda tüm kontrollerini tespit ederler. Bir sonraki adım ise bu kontrolün yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesidir.



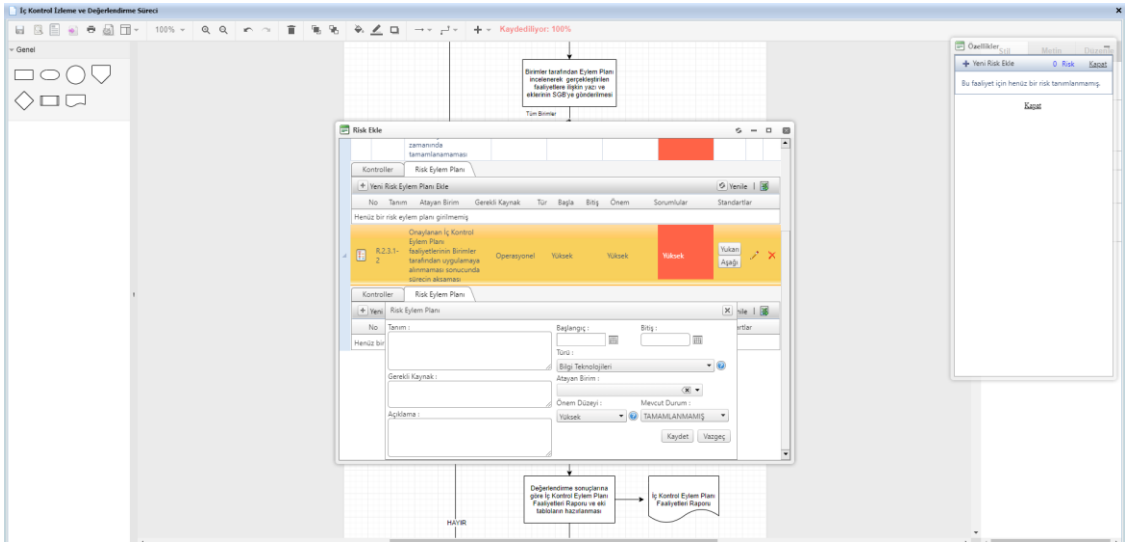

Çalışma ekipleri, tıpkı risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri tespit adımlarında olduğu gibi beyin fırtınası gerçekleştirmek suretiyle, kontrollerin yeterliğini ve etkinliğini değerlendirirler. Örneğin, kurumun ait laboratuvar malzemelerinin tutulduğu depoda, hırsızlık riski söz konusudur. Depoda haftalık sayım yapılıyor olması bir tespit edici kontroldür. Tohum Islah Süreci ya da At Yetiştirme Sürecinden sorumlu olan kontrol sorumlusu, bu riski ve kontrolü, ilgili süreç uzmanları ile tespit etmiştir. Şimdi sırada, bu kontrolün yeterli ve etkin çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi vardır. Uzmanlardan alınacak bilgilere göre (hali hazırda yaşanan sorunlar, geçmişte meydana gelmiş olaylar, kontrolün uygulanmasındaki düzenlilik ve dikkat, uzman görüşü, kontrolün kabulü, vb.) bu kontrolün yeterli ve etkin olduğuna dair kanaat edinilmeye çalışılır. Bu esnada, kontrole ilişkin o süreçte çalışan ve kontrolden sorumlu uzmanın fikri önem taşır. Kontrolün etkin olduğu düşünülüyor ise, risk iyileştirme eylem planı oluşturarak, riski azaltmaya dönük ek bir kontrol veya bir başka ifade ile kontrol faaliyeti tasarlamak gereksizdir. Ancak kontrolün yetersiz olduğu ifade edilmiş veya bu durum doğrulanmış ise, risk iyileştirme eylem planları oluşturulması gerekir.

### *Sistem Üzerinde Risk İyileştirme Eylem Planlarının Tanımlanması*

Tanımlanan risklere ilişkin kontrol faaliyeti önerileri Yeni Risk Eylem Planı Ekle seçilerek yapılabilmektedir.



**(Özellikler Menüsü + Yeni Kontrol Ekle + İlgili Riskin Solunda Bulunan Üçgen Simgesi + Risk Eylem Planı)**

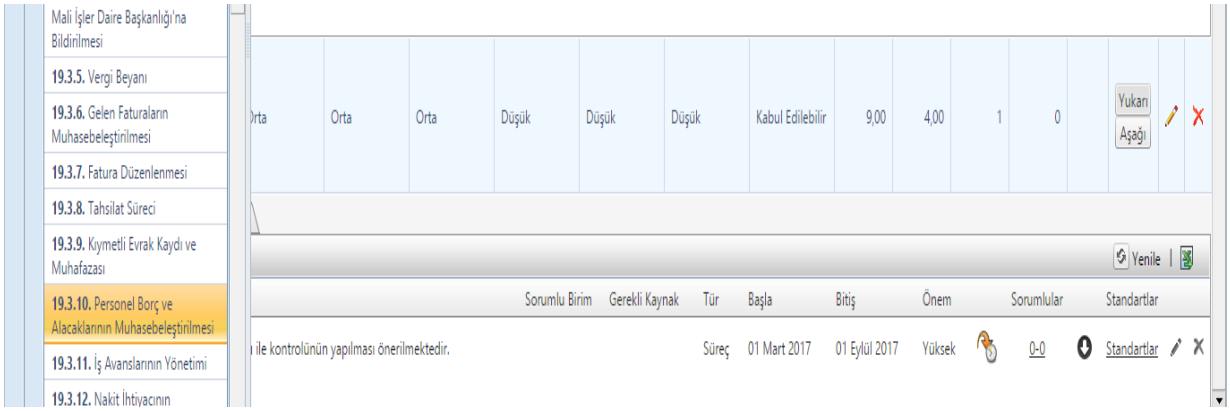


Açılan pencerede;

- Tanımı; iç kontrol sisteminin güçlendirilmesi için ileride bir tarihte uygulamaya alınacak kontrol önerisinin, bir başka ifade ile ek kontrol faaliyetinin tanımı,
- Gerekli Kaynak; eylem planının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynak,
- Açıklama; eylem planına ilişkin açıklama,
- Başlangıç; eylem planı başlama tarihi,
- Bitiş; eylem planı bitiş tarihi,
- Türü; eylem planı türü (bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon),
- Sorumlu Birim; eylem planını gerçekleştirilmekten sorumlu birim,
- Mevcut Durumu; eylem planının mevcut durumu tanımlanmalıdır.

## Risk İyileştirme Eylem Planlarının Kontrole Çevrilmesi

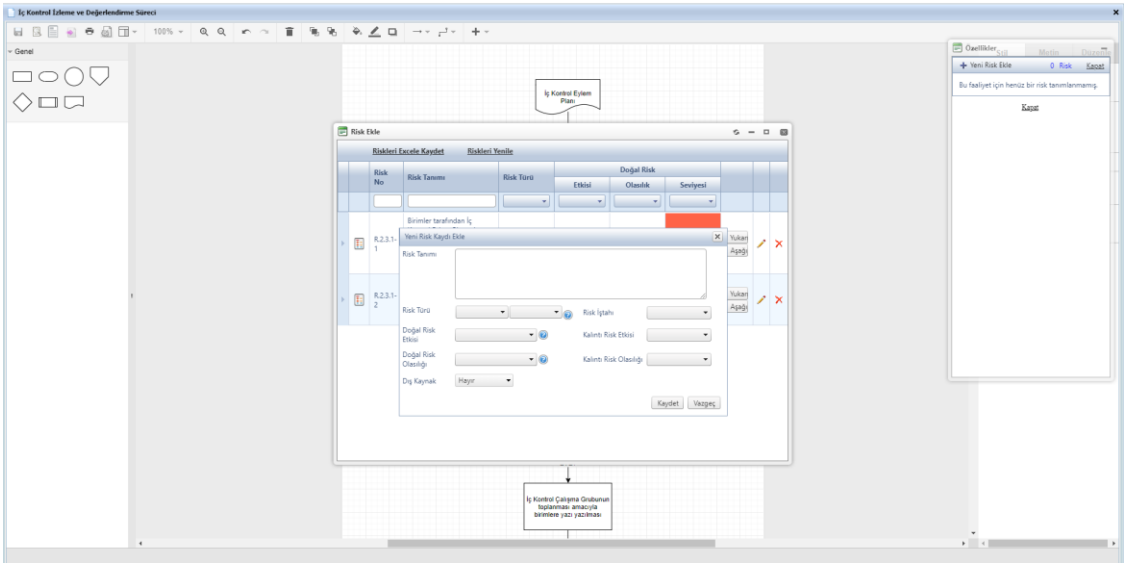
Risk iyileştirme eylem planları uygulamaya alındığında, sistem üzerinde kontrole çevrilmelidir. Risk Değerlendirme ve Kontrol Menüsünden, Süreçler Menüsü tıklanarak risk tanımlama ekranına ulaşılır. Kontrole çevrilecek eylem planı ilgili olduğu süreç ve risk altında bulunur. simgesi tıklanarak, açılan sayfada eylem kontrol tanımına dönüştürülür.




## Sistem Üzerinde Süreç ve Alt Sürelerin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tanımlanması

Bazı riskleri iş adımları üzerine indirmek mümkün değildir. Risk gerçekleşmesi halinde alt sürecin veya sürecin genelini etkilemektedir. Bu tarz riskleri işlem adımı üzerine değil, direk olarak süreç ya da alt süreç üzerine eklemek gerekmektedir.

Süreç ve alt süreçlerinin geneli için geçerli olan risklerin sistem tanımlamaları yukarıdakinden farklı bir yöntem ile yapılmaktadır.




Süreç ve alt süreçlerin geneli için tespit edilen risklerin KİOS'a girişi Risk Değerlendirme ve Kontrol ana menüsü altında yer alan Süreçler menüsü seçilerek yapılmaktadır. Açılan ekranda ilgili ana süreç, süreç ve/veya alt süreç seçildikten sonra sağ tarafta açılan ekranda Yeni Risk Ekle tıklanmalıdır.

Bu ekran esasında iş akışlarında tespit edilen risklerin KİOS'a tanımlanabilmesi için kullanılan ekran ile aynıdır. Sisteme girişi yapıla tüm riskler bu ekranda raporlanmaktadır.

## Sistem Üzerinde Stratejik Amaç ve Hedeflere İlişkin Risk Analizi Yapılması

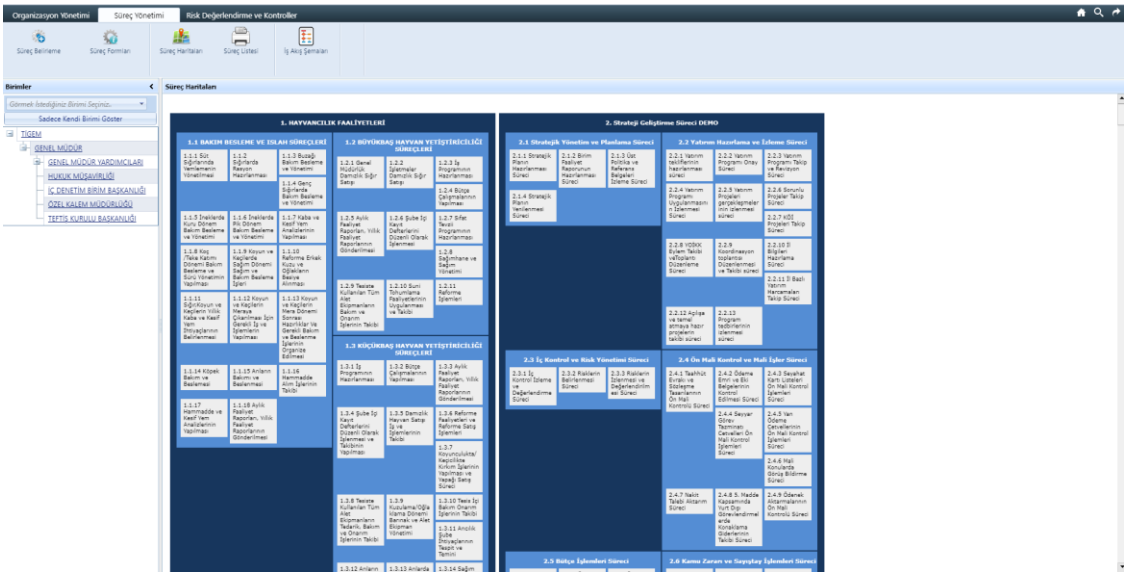
Sol taraftaki menüden ilgili stratejik amaç ve/veya hedef seçilerek, ekranın sağ tarafında açılan pencereden Yeni Risk Kaydı Ekle tıklanır. Daha önce iş akışlar ile alt süreç ve süreçler üzerinde risklerin ve kontrollerin tanımlanmasında kullanılan yöntemler kullanılarak risk ve kontrol tanımı yapılır.

# RAPORLAMA MENÜLERİ

## Süreç Yönetimi Raporları

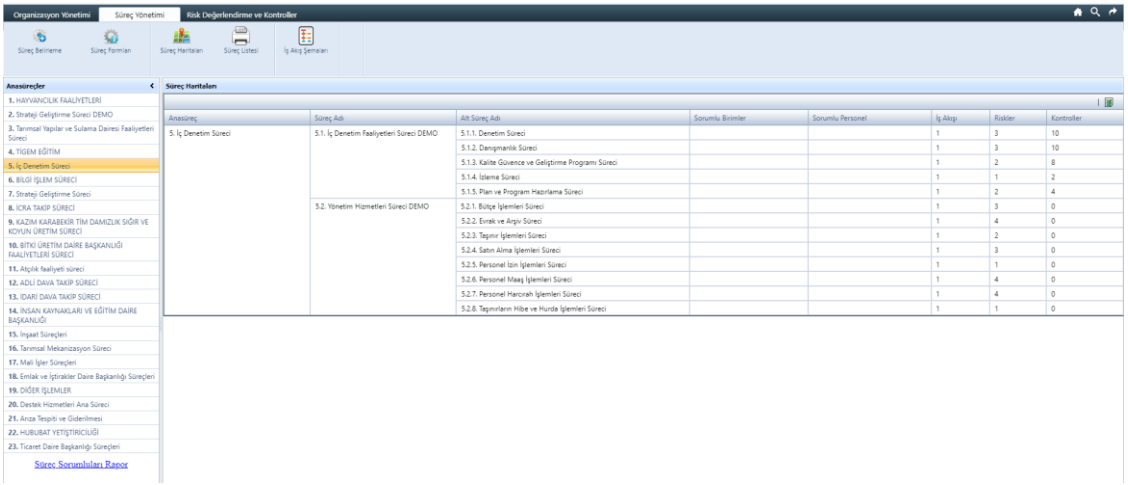
### *Süreç Haritaları*

Süreç Yönetimi Menüsü altında bulunan, Süreç Yönetimi Raporları Menüsünden, sistem üzerinde kayıtlı ana süreç, süreç, alt süreç ve iş akışı bilgilerini kurum bazında ve birimler bazında ve süreçler bazında grafik formatında görüntüleyebilirsiniz.



### *Süreç Raporları*

Ana süreç, süreç, alt süreç bilgilerini hiyerarşik olarak tablo formatında listeleyebilir, her bir süreç bazında tanımlanmış risk, kontrol ve eyle planı sayısını, sürece eklenen form ve iş akışı sayısını görüntüleyebilirsiniz. Ayrıca bu ekrandan excel, word,pdf vb. formatında sistem dışına veri aktarımı yapılması mümkündür. Bu raporu yine hem kurum bazında hem birimler bazında hem de süreçler bazında oluşturabilirsiniz.



### *İş Akış Tablosu*

İş akış şeması çizilmiş olan tüm alt süreçleri, işlem adımları bazında listeleme imkanı sunmaktadır.

## Risk Değerlendirme ve Kontrol Raporları

### *Risk Haritaları*

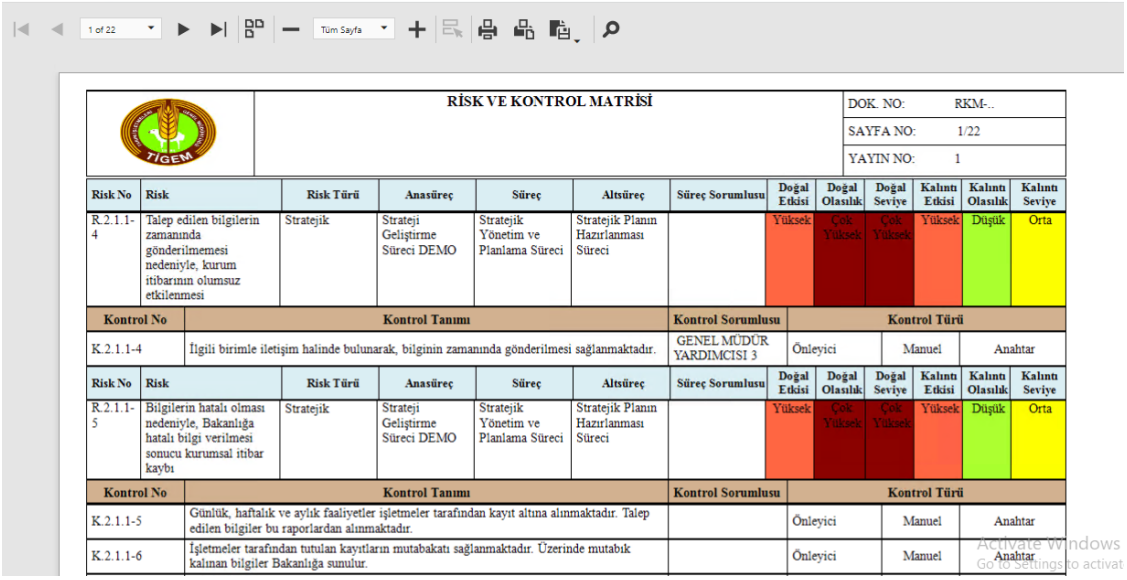
Sisteme girişi yapılan tüm risk ve kontrollere ilişkin bilgilerin toplandığı tablolardır. Tablo raporlama amacı ile kullanılmakla birlikte bu tablolar üzerinden de risk kaydı yapmak mümkündür.

Sistem Doğal Risk Haritası ve Kalıntı Risk Haritası olmak üzere iki çeşit risk haritası oluşturmaktadır. İki tür harita da, süreçler bazında, kurum bazında, birimle bazında üretilmektedir. Stratejik risklere ilişkin haritalar da ayrıca oluşturulmaktadır.

Risk Değerlendirme ve Kontrol menüsünde yer alan Risk Haritaları Menüsünü tıklayınız. Aşağıya doğru açılan listede görüntülemek istediğiniz haritayı seçebilirsiniz.

Doğal ve Kalıntı risk haritaları üzerinde risklere ilişin risk seviyeleri bazında sayısal bilgileri görebilirsiniz.

Risk Haritası üzerinde detayını görüntülemek istediğiniz risk seviyesini işaret eden kutuya tıkladığınızda riskler ve risklere ilişkin kontrollerin detayına ulaşabilirsiniz (Risk ve Kontrol Matrisi).



| RİSK VE KONTROL MATRİSİ | DOK. NO: RKM-.. |
|---|---|
| | SAYFA NO: 1/22 |
| | YAYIN NO: 1 |

| Risk No | Risk | Risk Türü | Anasüreç | Süreç | Altsüreç | Süreç Sorumlusu | Doğal Etkisi | Doğal Olasılık | Doğal Seviye | Kalıntı Etkisi | Kalıntı Olasılık | Kalıntı Seviye |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R.2.1.1-4 | Talep edilen bilgilerin zamanında gönderilmemesi nedeniyle, kurum itibarının olumsuz etkilenmesi | Stratejik | Strateji Geliştirme Süreci DEMO | Stratejik Yönetim ve Planlama Süreci | Stratejik Planın Hazırlanması Süreci | | Yüksek | Çok Yüksek | Çok Yüksek | Yüksek | Düşük | Orta |

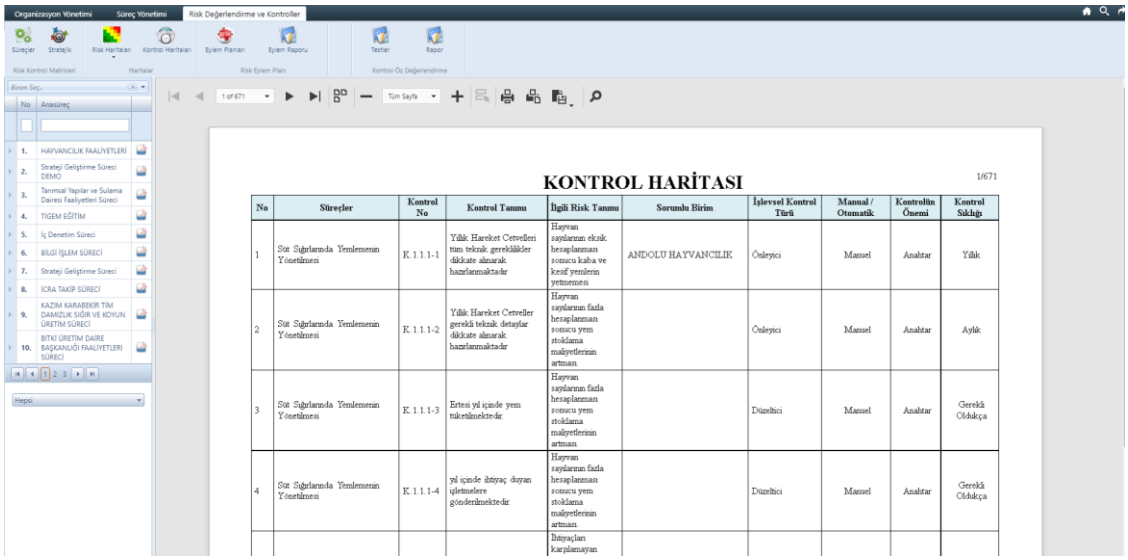
| Kontrol No | Kontrol Tanımı | Kontrol Sorumlusu | Kontrol Türü | | |
|---|---|---|---|---|---|
| K.2.1.1-4 | İlgili birimle iletişim halinde bulunarak, bilginin zamanında gönderilmesi sağlanmaktadır. | GENEL MÜDÜR YARDIMCISI 3 | Önleyici | Manuel | Anahtar |

| Risk No | Risk | Risk Türü | Anasüreç | Süreç | Altsüreç | Süreç Sorumlusu | Doğal Etkisi | Doğal Olasılık | Doğal Seviye | Kalıntı Etkisi | Kalıntı Olasılık | Kalıntı Seviye |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R.2.1.1-5 | Bilgilerin hatalı olması nedeniyle, Bakanlığa hatalı bilgi verilmesi sonucu kurumsal itibar kaybı | Stratejik | Strateji Geliştirme Süreci DEMO | Stratejik Yönetim ve Planlama Süreci | Stratejik Planın Hazırlanması Süreci | | Yüksek | Çok Yüksek | Çok Yüksek | Yüksek | Düşük | Orta |

| Kontrol No | Kontrol Tanımı | Kontrol Sorumlusu | Kontrol Türü | | |
|---|---|---|---|---|---|
| K.2.1.1-5 | Günlük, haftalık ve aylık faaliyetler işletmeler tarafından kayıt altına alınmaktadır. Talep edilen bilgiler bu raporlardan alınmaktadır. | | Önleyici | Manuel | Anahtar |
| K.2.1.1-6 | İşletmeler tarafından tutulan kayıtların mutabakatı sağlanmaktadır. Üzerinde mutabık kalınan bilgiler Bakanlığa sunulur. | | Önleyici | Manuel | Anahtar |

## *Kontrol Haritaları*

Tanımlanan kontrollere ilişkin olarak oluşturulan detaylı rapordur. Risk Değerlendirme ve Kontrol menüsü altında, Kontrol Haritaları menüsüne tıklayarak ulaşabilirsiniz. Çeşitli formatlarda sistem dışına aktarılabilen bir rapordur.



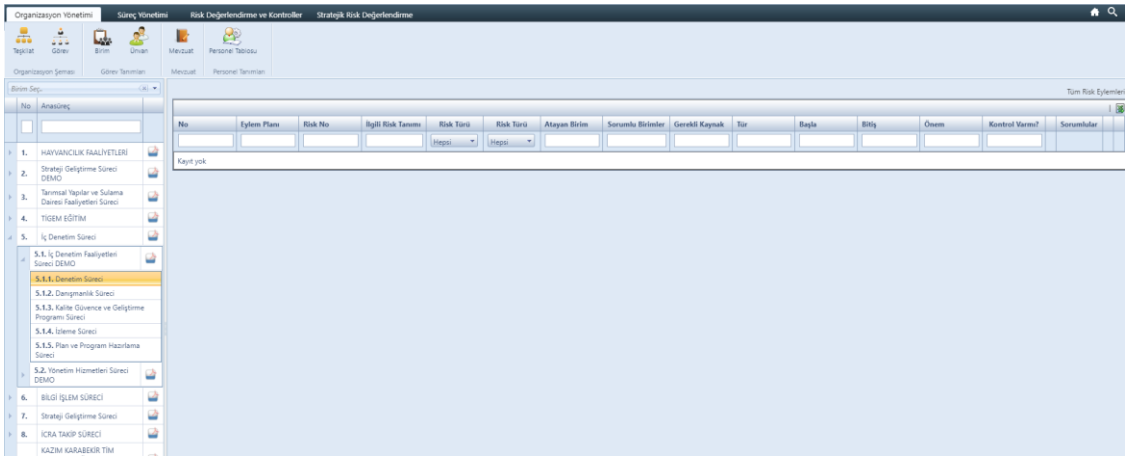
KONTROL HARİTASI

| No | Süreçler | Kontrol No | Kontrol Tanımı | İlgili Risk Tanımı | Sorumlu Birim | İşlevsel Kontrol Türü | Manual / Otomatik | Kontrolün Önemi | Kontrol Sıklığı |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Süt Sığırlarında Yemlemenin Yönetilmesi | K. 1.1.1-1 | Yıllık Hareket Cetvelleri tüm teknik gerekliliklerdikkate alınarak hazırlanmaktadır | Hayvan sayılarının eksik hesaplanması sonucu kaba ve kesif yemlerin yetmemesi | ANDOLU HAYVANCILIK | Önleyici | Manuel | Anahtar | Yıllık |
| 2 | Süt Sığırlarında Yemlemenin Yönetilmesi | K. 1.1.1-2 | Yıllık Hareket Cetvelleri gerekli teknik detaylar dikkate alınarak hazırlanmaktadır | Hayvan sayılarının fazla hesaplanması sonucu yem stoklama maliyetlerinin artması. | | Önleyici | Manuel | Anahtar | Aylık |
| 3 | Süt Sığırlarında Yemlemenin Yönetilmesi | K. 1.1.1-3 | Ertesi yıl içinde yem tüketilmektedir. | Hayvan sayılarının fazla hesaplanması sonucu yem stoklama maliyetlerinin artması. | | Düzeltici | Manuel | Anahtar | Gerekli Oldukça |
| 4 | Süt Sığırlarında Yemlemenin Yönetilmesi | K. 1.1.1-4 | yıl içinde ihtiyaç duyan işletmelere gönderilmektedir. | Hayvan sayılarının fazla hesaplanması sonucu yem stoklama maliyetlerinin artması. | | Düzeltici | Manuel | Anahtar | Gerekli Oldukça |
| | | | | İhtiyaçları karşılamayan | | | | | |

## *Eylem Planları*

Risk analizleri sırasında tanımlanan Risk İyileştirme Eylemleri, Risk Değerlendirme ve Kontrol Menüsü altındaki Eylem Planı Menüsünde raporlanmaktadır.

Bu menüde eylemlerin gerçekleşme durumları takip edilebilmekte, tamamlanan eylemler kontrole çevrilebilmektedir.

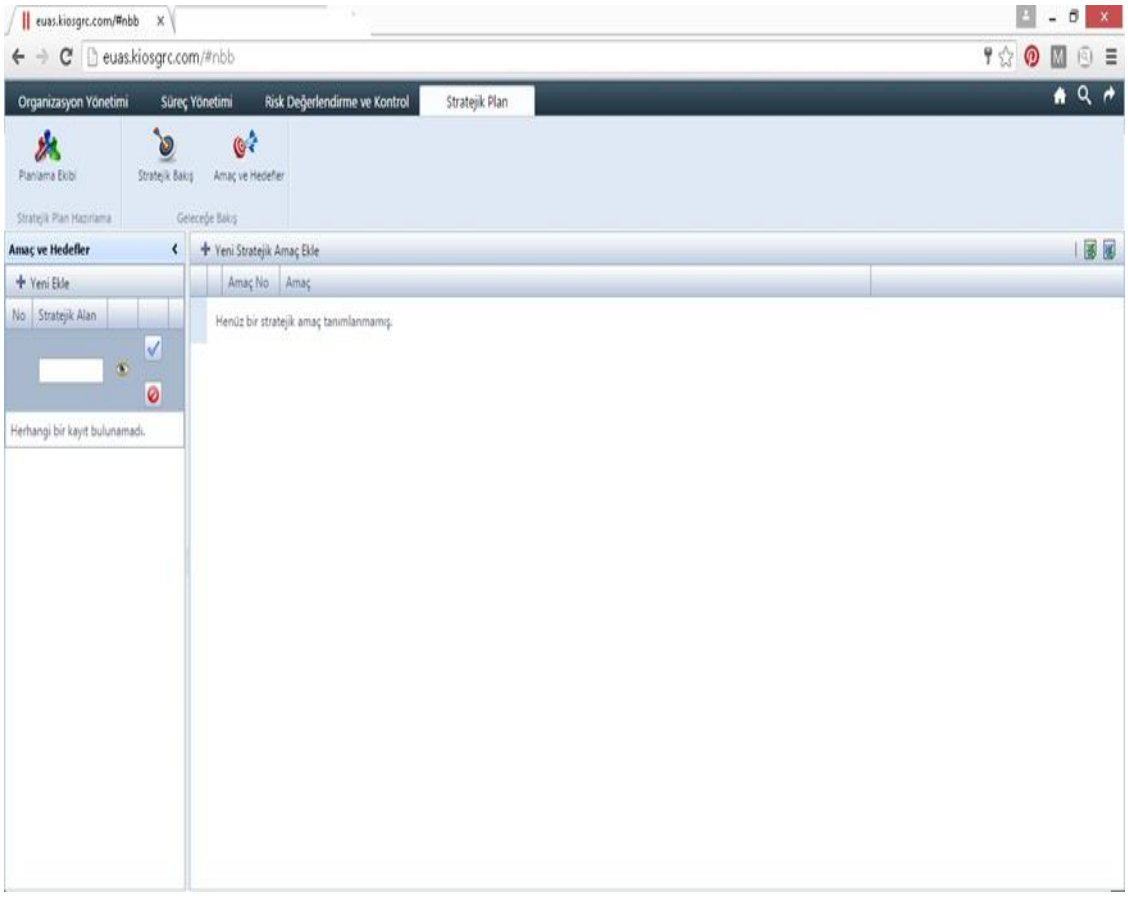


### *Eylem Planı Raporu*

Risk Değerlendirme ve Kontrol Menüsü altında yer alan Rapor Menüsünden, risk iyileştirme eylem planları çeşitli formatlarda sistem dışına aktarılabilmektedir.

## STRATEJİK PLAN

### Planlama Ekibi

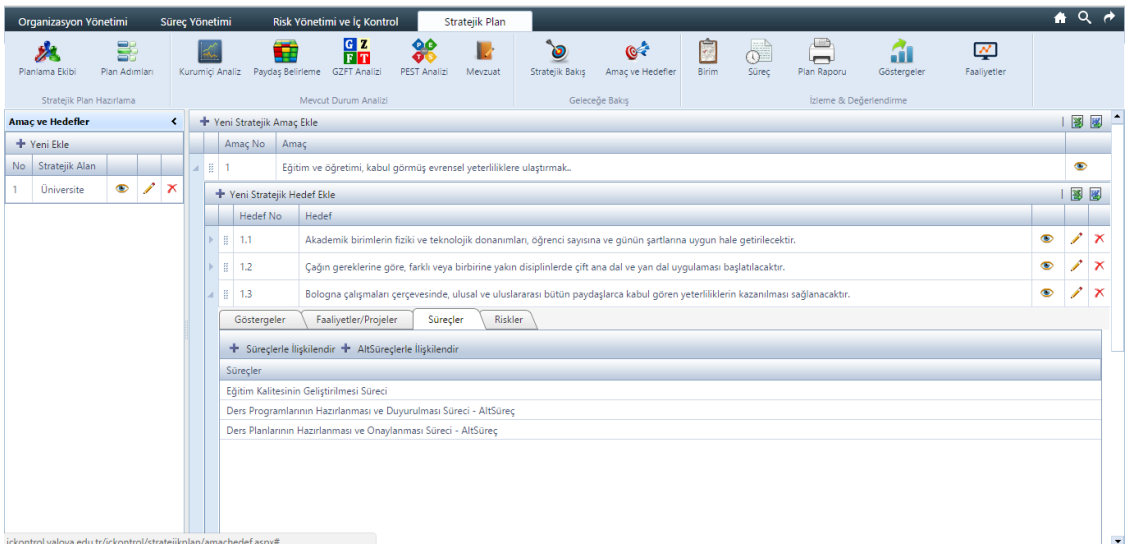



Kurum Stratejik Planını eklemek için sol tarafta yer alan Yeni Stratejik Plan Ekle tuşuna basılarak ilgili Plan kaydedilmelidir. Stratejik Plan Menüsü altında yer alan Planlama Ekibi Menüsü ile stratejik planlama ekibi sisteme tanımlanabilmektedir. Öncelikle Kurum Stratejik Planını eklemek için sol tarafta yer alan Yeni Stratejik Plan ekle tuşuna basılarak ilgili Plan kaydedilmelidir. Daha sonra ekranın sağında yer alan pencerede, kurum stratejik planının ve stratejik plan hazırlama komisyonunda yer

alacak personellerin tanımlanabilmesi için Yeni Personel Ekle butonuna tıklanmalıdır. Açılan pencereye ilgili personel, görevi ve bağlı olduğu birim seçilerek √ tuşuna basılarak kaydedilmelidir.

## Amaç ve Hedefler

Stratejik Plan Menüsü altında yer alan Amaç ve Hedefler Menüsü kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin siteme tanımlanması ve süreçler ile stratejik hedeflerin birbirleriyle ilişkilendirilmesine imkan tanır.

Yeni Amaç Ekle butonu ile stratejik amaçlar eklenir. Stratejik amaçlar altına Yeni Hedef Ekle butonu ile hedefler eklenir.

Stratejik hedefler altında açılan pencereler yardımı ile hedeflere yönelik göstergeler, faaliyet ve projeler, süreçler tanımlanır. Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin performans gerçekleşmeleri ile süreç performansı ilişkisini kurabilmek, stratejik yönetim döngüsünü tamamlayabilmek için bu ekran önemlidir. Beklenenin üstünde ya da altında gerçekleşen performans göstergelerinin sapma nedenleri süreçler ile ilişkilendirilerek açıklanabilir ve performansı artırmak amacıyla performansın beklenilen düzeyde gerçekleşmesine engel olan süreçler ve süreç riskleri belirlenir. Kontrollerin yeterli olup olmadığı ve çalışıp çalışmadığı incelenir. Gerek görülmesi halinde yeni risk iyileştirme eylem planları geliştirilerek sisteme kayıt edilir.