Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi
2016, Cilt 2, Sayı 1, 1-18

International Journal of Education, Science and Technology
2016, Volume 2, Issue 1, 1-18

KAMU YÖNETİMİNDE COBIT-5 ÇERÇEVESİNDE RİSK YÖNETİMİ: TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI ÖZELİNDE BİR ANALİZ

RISK OPTIMIZATION AS A GOVERNANCE GOAL OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES IN TURKEY: AN ANALYSIS WITH COBIT-5 FRAMEWORK

Ahmet EFE[*]

ÖZET: Bu çalışmada kurumsal risk yönetiminin bölgesel kalkınma dinamiklerinde uygulanabilirliği kalkınma ajansları sorunları üzerinden araştırılmaktadır. Kalkınma ajanslarının (KA) iç denetim ve iç kontrol sistematiğindeki sorunlar kurumsal ve bölgesel düzlemde risk optimizasyonunun yapılmasına engel olmaktadır. COBIT-5 modeli ile iş ve bilişim süreçlerinin zamanla entegre olacağı varsayımıyla birlikte dikkate alınarak bu alandaki yönetim ve yönetişim risklerinin yönetilememesinden kaynaklanan sorunlarının meydana gelmesini önlemenin olanaklı olup olmadığı tartışılmaktadır. Buna göre risk optimizasyonu da bir yönetişim hedefi olarak kabul edilmekte ve bunun süreç bazında uygulanabilirliği bölgesel kalkınma dinamiklerinde uygulanabilirliği savunulmaktadır. Bu çalışmamızda KA dinamiklerinde risk optimizasyonu ile ilgili olarak meydana gelen sorunların bir yönetişim ve süreç modeliyle giderilebileceği ve buna ilişkin bir modelin oluşturulabileceği ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Bölgesel Kalkınma, Kalkınma Ajansları, COBIT-5

ABSTRACT: In this study, applicability of risk management is being searched at dynamics of regional development over 3 out of 34 problems of regional development agencies (KA) defined by State Auditing Board (DDK) in Turkey. As a result of root-cause analysis conducted at the research, the problems associated with internal control structure and internal auditing are interrelated with absence of risk optimization at regional and organizational levels of KA. Furthermore, with the assumption that business and IT processes will inevitably be intertwined and connected by the time, it is being discussed whether COBIT-5 framework would provide assurance for the problems arising from bad risk management. It is argued that the risk optimization as a governance goal of COBIT-5 can be applied to KA implementations at governance and processes levels and therefore, can provide solutions to various problems being encountered at KA dynamics.

Keywords: Risk Management, Regional Development, Development Agencies, Cobıt-5

1.GİRİŞ

Küresel eğilimler ve AB müktesebatının gerekleri ışığında, Türkiye açısından geleneksel plancılıktan vazgeçilerek yerel sivil, özel, akademi ve kamu sektörünün ortak yönetişimine dayanan bölgesel kaynakların potansiyel ve dinamiklere göre belirlenecek önceliklere tahsisini esas alan yeni plancılık kültürü kalkınma ajansları (KA) ile bölgesel kalkınmacılığa yansıtılmıştır. Türkiye'de 2006 yılında "*yönetişim*" paradigması üzerine kurgulanan KA, AB ilerleme raporlarındaki tespit ve önerilere uygun bir şekilde 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ile ortaya çıkmış olmakla birlikte pek çok gelişmiş ülkede yaygın olarak kullanılan bölgesel gelişme

[*] İç denetçi, Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara, aefe@ankarak.org.tr

ve sosyal-ekonomik dinamiklerin verimli bir şekilde harekete geçirilmesine olanak tanımayı amaç edinen küçük ölçekli kamu kurumları olup, yönetişim mekanizması üzerinde kurgulanmış olmaları ve çoğu noktada özel hukuka tabi olmalarından dolayı klasik Türk amme idaresi geleneğinden ayrışmaktadırlar.

KA'nın varlık nedeninin sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmelerin artması üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) bir yılı aşkın sürede üç vergi müfettişi ve bir Kalkınma Bankası uzmanından oluşturduğu araştırma ve inceleme ihtisas heyeti marifetiyle yaptırdığı kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve değerlendirmeler sonucunda 2014 yılında çıkarılan ve 830 sayfa olan devasa boyuttaki Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler doğrultusunda Kalkınma Bakanlığı (KB) tarafından eylem planı hazırlanmış olmakla birlikte bu çalışmada öncelikle 43 adet sorunu bulunan KA hukuki statüsünün, idare, devlet, bürokrasi ve kamu yönetimi bağlamında analiz edilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Anılan 43 sorunun kökünde yönetişim kurgusunun yanlış yapıldığı varsayımıyla COBIT-5 yönetişim çerçevesinin KA için yeniden kurgulanmayı sağlayacak şekilde uygulanabileceği ve temel sorunlarına çözüm olabileceği hususu doktora düzeyinde çalışmalara konu edilmiştir. (Efe, 2015)

Risk yönetimi yaklaşımı daha çok işletmecilikten ve örgüt teorisinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım daha sonra kamu sektörüne de yeni kamu yönetimi yaklaşımıyla birlikte girmiştir. Geleneksel kurumlarda risk yönetimi ve risk optimizasyonu gibi ifadeler ve yaklaşımlar olmasa bile, mevzuata yerleştirilmiş çoğu tedbir aslında birer riske hitap edebilmektedir. Bu anlamda kamu kurum ve kuruluşlarında risk yönetimi yoktur denilmesi olanaklı değildir. Ancak, risk yönetiminin daha sistematik ve metodolojik hale getirilmesi ve ilgili sorumlularının yetkinliğinin sağlanarak görev tanımlarını gerçekleştirmeleri için gerekli yetki ile donatılmaları gerekir.

İlk defa 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Yasası ile 2003 yılından sonra Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlama, iç kontrol ve iç denetim ile birlikte değerlendirmeleri gereken bir husus olarak risk yönetimi de gündemde yerini almıştır. Diğer yeni kavramlar gibi risk yönetimi de doğal olarak kamu kurum ve kuruluşlarında henüz ciddi bir şekilde ele alınarak şekilsel bir gereklilik olmaktan çıkarılamamıştır.

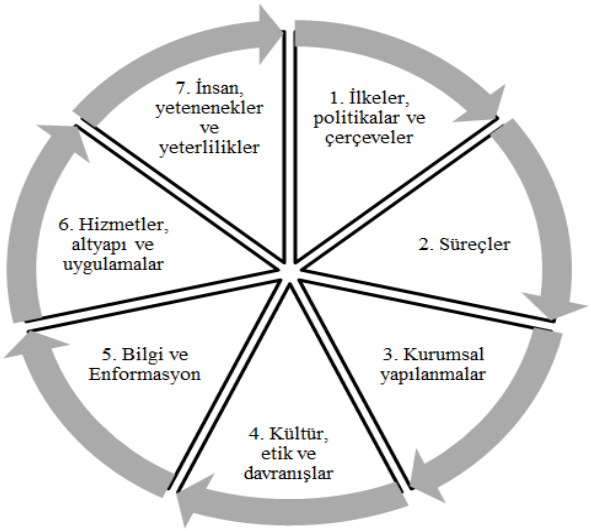
Kamu yönetiminde 5018 sayılı Kanun ile giren risk yönetimi yaklaşımında daha çok mali riskler, suiistimal riski ve kayıp risklerine odaklanılmaktadır. Ayrıca iş güvenliği yasasıyla da iş güvenliği, insan sağlığı, kaza riski, felaket ve deprem riski gibi kavramlar uygulamaya yansıtılmıştır. Ancak bu alanda kurumsal hedeflere ulaşamama riski, paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmaması riski gibi yaklaşımların henüz mevcut olmadığı ve bu nedenle de ana hizmet görevi yapan iş birimlerinin risk yönetimi yöntem ve terminolojisini çok kullanmadığı söylenebilir. Bu nedenle de COBIT-5 gibi bütünlükçü bir yaklaşımla mali yönetim, kalite, güvenlik ve uygulama birimlerinin kurumsal hedefler ve paydaş ihtiyaçları ile ilgili riskleri dikkate alan bir yaklaşımın kamu yönetimi literatür ve uygulamasına girebilmesi büyük önem arz etmektedir. Bunun için de öncelikle COBIT-5 yaklaşımının tanıtılması ve risk optimizasyonu yaklaşımının nasıl uygulanabilir olduğunun analiz edilmesi gerekmektedir.

Bir paradigma olarak dikkate alınabilecek olan COBIT, önceleri denetim, kontrol ve daha sonra yönetim çerçevesi iken daha sonraları risk ve katma değer ile ilgili standartları da bünyesine alarak zamanla bir BT yönetişim çerçevesi haline gelmiştir. Her versiyonunda paradigmatik bir kırılımla kendisini yenileyen COBIT-5 versiyonunda, en sonunda sadece BT değil diğer iş süreçlerini de kapsayarak kapsamlı bir model haline gelen bütünlükçü, kapsayıcı ve uyarlayıcı bir çerçeve iddiasındadır. COBIT-5 ile ortaya konulan ilkeler ve gerçekleştiriciler ile BT yönetişiminin iş süreçleri ile birlikte yönetilebilmesine olanak sağlayacak bir yönetişim ve yönetim modellemesi süreçleriyle birlikte ortaya konulmaktadır.

COBIT-5 çerçeve yaklaşımı 5 temel ilke *"principles"* getirmektedir. Bu ilkeler çerçevenin esas sütunlarını teşkil etmektedirler. Bu ilkeler üzerinde yapılacak olan yapısal kurgu ve süreç uygulamaları da gerçekleştiriciler *"enablers"* vasıtasıyla temellendirilebileceklerdir.

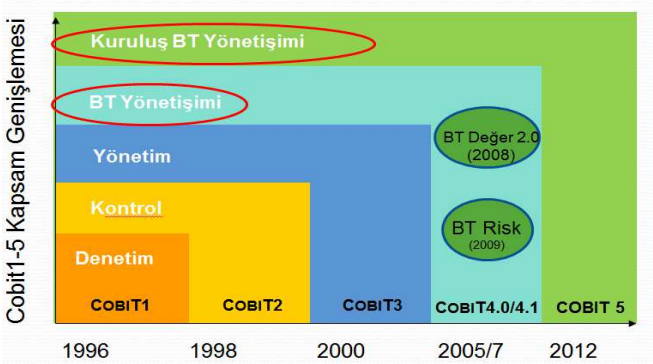
Şekil 1. COBIT-5 Temel İlkeleri ((ISACA, 2012)

Şekilde görüldüğü gibi COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşkeleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetişim ve yönetim açısından birbirini bütünleyen, diğer çerçeve ve standartların eksikliklerini tamamlayan, kurumun varlığını sürdürmesi için gerekli olan alt sistemlerden oluşan canlı bir sistemin birliğini tamamlamaktadır (ISACA, 2012).



Şekil 2. COBIT-5 Gerçekleştiricileri (ISACA, 2012)

COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştiriciler kapsamına alınabilmektedir. Paradigma olarak ele almaya çalıştığımız COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetişim çerçevesidir. Şekilden de görüleceği üzere, COBIT, ilk başta finansal ve BT denetim ve kontrol alanlarında ilk önce kendisini göstermişti. İlk baştaki COBIT, "*Control Objectives of IT*" olarak bilinmekteydi. Daha sonra COBIT, göstergeler, süreç araçları, kritik başarı faktörleri, olgunluk modelleri ve BT yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için geliştirilen araçlarla birlikte aşamalı bir şekilde toplumsal ve ekonomik koşulların sonucu olarak yeni olarak elde edilen bilgilerle girdiği paradigma gerilimleri sonucunda bir yönetişim ve yönetim çerçevesi haline gelivermiştir. Paradigma gerilimi, diğer standart ve çerçevelerin mevcut teknik ilişkiler ağını, gereklilikleri ve sürdürülebilir stratejik yönetimi acımasız rekabet ortamında açıklayamaması ve çözüm bulamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Çünkü her kurumun paydaşları ve ihtiyaçları farklı olduğundan ve kaynakları ile riskleri de aynı olmadığından kendilerine has uyarlamaların yapılabilmesi aşikâr bir halde belirginleşmiştir. Kendisini çevresel koşullara ve zamanın gereklerine göre sürekli adapte edebilen COBIT bu gerilim içerisinde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkarak mevut sorunlara çözüm sunma iddiasındadır.



Şekil 3. COBIT Alanında Paradigma Gerilimleriyle Yaşanan Kapsam Genişlemesi (ISACA, 2012)

Şekilden de görüleceği üzere, COBIT-4 iş süreçlerini BT süreçleri ile hizalandırmak için bazı araçların geliştirilmesiyle ortaya çıkmış ve diğer yönetişim çerçeveleri ve BT çerçeve ve standartları ile olan ilişkileri de güçlendirmiştir. Bu durum elbette de BT ile ilişkili olan iş süreçleri ve sorumluluklarının katma değer oluşturma (Val IT) ve risklerin yönetilmesini (Risk IT) de belirlemiştir. Val IT ile Risk IT temel kavram ve süreçleri COBIT alanından alırken bunlara ilgili oldukları alanlara ait özel rehberlikler eklemişlerdir.

Ebsco veri tabanında "*risk management"* olarak yapılan taramada 135.968 adet ve *"risk optimization*" olarak yapılan aramada toplam 105 adet yayın olduğu tespit edilmiştir. Türkçe literatürdeki araştırmaları tespit etmek amacıyla "*risk yönetimi"* olarak yapılan taramada 448 adet yayın ve "*risk optimizasyonu*" olarak yapılan aramada ise sadece bir adet yayın olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan yaptığımız çalışmanın özellikle literatüre ciddi katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada kalkınma ajanslarının (KA) sorunları analiz edilmektedir. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç olgunluğu ile ilgili dört adet probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Hizmete özel olan DDK raporu üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi literatüre kazandırılmaktadır.

Ayrıca COBIT-5 risk optimizasyonu ile ilgili betimleyici bir çalışma da yapılmaktadır. COBIT-5 risk optimizasyonu yönetişim süreç modeline göre KA düzleminde risk optimizasyonu nasıl yapılabileceği üzerinde değerlendirme yapılmaktadır.

Çalışmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. DDK tarafından tespit edilen KA iç denetim sorunları risk optimizasyonunun eksikliği ile ilişkili midir?
2. COBIT-5 yönetişim süreçlerinden risk optimizasyonu KA sistematiğinde uygulanabilir mi?
3. KA sistematiğinde risk optimizasyonu sürecinin uygulanabilirliği için ne tür düzenlemeler gerekir?

Yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranırken öncelikle konu ile ilgili araştırma problemleri DDK raporunda KA dinamiklerinde tespit edilen sorunlardan üç tanesi üzerinden kök neden analizleri yapılarak risk yönetimi ile ilgili yapılanma ve süreç sisteminin eksikliği araştırma problemi olarak belirlenmekte; COBIT-5 süreçleri yaklaşımı betimleyici ve uyarlayıcı bir yaklaşımla değerlendirilmekte; risk optimizasyonunu sağlamak bir yönetişim süreci olarak ele alınarak KA dinamiklerinde meydana gelen sorunları çözme yetkinliği ve uyarlanması yapılmakta; en sonunda araştırma sorularına cevap verilip verilemediği hususunda değerlendirmeler yapılmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, kalkınma ajansları (KA) ile ilgili olarak 2014 yılında yayımlanan bir raporla Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından tespit edilen bazı sorunlardan hareketle risk optimizasyonunun doğru bir şekilde yapılmamış olduğu araştırma problemi olarak alınmıştır. Araştırmamızın iddiası da aşağıda analiz edilen; iç denetim kurgusunun yanlış yapılmış olması,

iç denetçi istihdamının düşüklüğü ve iç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde işlememesi sorunlarının aslında risk optimizasyonunun doğru yapılmamış olmasıyla ilişkili olduğudur. Bunu teyit eden DDK raporundaki anılan örnek sorunların COSO ve COBIT-5 modeli özelinde analizleri de yapılmaktadır. İç denetim kurgusunun yanlış yapılmış olması bu anlamda risk optimizasyonu ile ilişkili bir araştırma problemi olarak ele alınmaktadır. Çünkü COSO iç kontrol modeline göre iç denetim biç kontrol, risk yönetimi ve yönetişim mekanizmalarının doğru bir şekilde işlediğine dair güvence ve danışmanlık vermektedir. Bu konudaki sistematik bir eksiklik aynı zamanda risk yönetiminin de olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Kalkınma Ajansları (KA) özelinde de ilgili yönetmelik ve yönergelerde yer almasına rağmen sistematik bir şekilde risk yönetimi etkin hale getirilememektedir. KA dinamiklerinde risk yönetimi birim başkanları, genel sekreter (GS) ile yönetim kurullarının (YK) sorumluluğunda iken uygulamada risk yönetimine ilişkin değerlendirmeler iç denetim ve dış denetim tarafından yapılmaktadır. Dış denetim firmaları GS tarafından belirlendiği için genelde risk yönetimiyle ilgili değerlendirmeler risk kütüğünün güncellenmesi olarak dikkate alınmaktadır. İç denetçi de gene GS emrinde olmasından dolayı ciddi risklerin raporlanması ve gerekli kontrollerin uygulanmaya konulmasını sağlayabilmek iç denetçileri aşan bir boyuttadır. Bu nedenle de risk yönetimi etkin bir şekilde işletilememektedir. DDK tarafından konu ile ilgili sorunlar aşağıda analiz edilmektedir.

1.1.1. İç Denetim Kurgusunun Yanlış Yapılmış Olması

Karar organı olan yönetim kurulunu temsilen yönetim kurulu başkanının iç denetim faaliyetine katılmasında; yetkilerin dağılımı açısından bir sorun bulunmamakla birlikte yönetim kurulu başkanı olan, ajans faaliyetleri dışında da pek çok idari görevi bulunan valilerin fiilen iç denetim faaliyetlerine katılmasında zorluklar bulunmaktadır. (DDK, et al., 2014)

Mevzuat gereğince iç denetçiler risk yönetimi, iç kontrol ve yönetişim sistemini değerlendirerek kurumsal anlamda katma değer sağlamaya çalışmalıdırlar. Ancak iç denetçinin harcama yetkilisi olan GS emrinde olması ve raporlarını da YK'na doğrudan sunamıyor olmasından dolayı YK başkanı olan Valiler de iç denetimin faaliyetleri ve dolayısıyla kurumsal risklerin yönetilip yönetilemediği hakkında bir fikir elde edememektedir.

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen İç Denetim Kurgusunun Yanlış Yapılmış Olması Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	**COSO değerlendirmesi**
Genel sekreterin, iç denetim faaliyetine katılması uygun olmadığından konuyla ilgili mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılmasının yanı sıra, valilerin iç denetim faaliyetlerine katılmasındaki zorluklar dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerinden bir veya birkaçının iç kontrol ve iç denetim sisteminden sorumlu olarak	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanına girmektedir. Kanun tarafından iç denetimin YK başkanı veya GS ile birlikte yapılmasının öngörülmesi tamamen yanlış bir kurgulamadır. İç denetçinin kendisine raporladığı kimselerle birlikte denetim yapabiliyor olması iç denetçinin mesleki bağımsızlığı ile objektifliğini olumsuz etkileyen bir zafiyet olarak dikkate alınmasına yol açar. Yönetmeliğin de Kanuna aykırı bir şekilde iç denetçiyi harcama yetkilisi olan GS altında konumlandırması, YK ile iletişiminin kurgulanmaması ve raporunu doğrudan YK başkanına sunamıyor olması bu anlamda risk yönetimi açısındanbir control zafiyetidir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. KA ihtiyaçları çerçevesinde yönetişim ve yönetim süreçlerindeki farklı rolleri dikkate alınarak denetim süreçlerinden SMDB şemalarına göre bağımsız bir iç denetim kurgulanması yapılmalıdır. Doğru bir şekilde yapılmamış bir iç denetim, asli görev olan risk yönetimi üzerinde güvence vermesini de sağlayamaz. Ayrıca YK nın kurumsal risklerin yönetimine dair gerekli yetkinlikleri

belirlenmesi	haiz olması ve en azından bu yetkinliğe sahip iç denetçiyle doğrudan muhatap olabilmesi gerekir. Bu nedenle risk optimizasyonu sorunuyla ilişkili bir durumdur.

KB Eylem Planı	**KA Eylem Planı**
32.1 İç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik olarak DDK raporu önerisi doğrultusunda 5449 sayılı kanun ve ilgili yönetmelikte mevzuat değişikliği yapılacaktır.	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

1.1.2. İç Denetçi İstihdamının Düşüklüğü

Ajans faaliyetlerinin denetimi açısından iç denetim temel unsurlardan birisidir. Buna karşın, iç denetçi istihdamında ciddi sorunlar yaşandığı, bazı ajanslar itibariyle defalarca iç denetçi alım ilanı verildiği, ancak talep olmadığı için iç denetçi istihdamı gerçekleştirilemediği; bunun bir yansıması olarak, toplam 26 ajansın sadece 13'ünde iç denetçi istihdam edilebildiği görülmüştür. (DDK, et al., 2014) Mevcut durumda ise 7 iç denetçi kalmıştır.

KA iç denetçi ilanına çıktığı halde başvuru alınamamaktadır. Bunun en önemli nedeni de KA mevzuatında sadece bir iç denetçi istihdam edilebilmesine rağmen denetim yönetmeliğinin iç denetçiyi bir iç denetim birimi tarafından uygulanabilecek kamu iç denetim standartlarına göre iç denetim yapılmasını şart koşması ve KA iç denetçisi işçi olmasına ve harcama yetilisinin emri altında olmasına rağmen diğer kamu kurum ve kuruluşlarının iç denetçileriyle aynı mali haklara sahip olabilmesidir. 666 sayılı KHK ve 6495 sayılı Yasa gereğince kamu kurum ve kuruluşların emsal kadrolarına ait ücretlerin üzerine çıkılamamasıdır. Bu durum da KA dinamiklerinde risk optimizasyonunun önündeki en önemli engel olarak görülmektedir.

Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen İç Denetçi İstihdamının Düşüklüğü Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	**COSO değerlendirmesi**
iç denetçilerin nitelikleri ile ilgili hususların yeniden değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına uygun düzenlemelerin yapılması	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanına girmektedir. İç denetçilerin 10 yıllık kamu denetim tecrübesi ve dil bilme nitelikleriyle her hangi bir ek imkân sağlanmadan kamu kurumlarındaki kendi pozisyonunu ve kadrosunu bırakarak işçi rejimine tabi ancak eski pozisyonunda aldığı mali ve sosyal haklarının altında bir göreve gelmelerinin beklenmesi kontrol ortamı açısından bir zafiyet teşkil etmektedir. Aynı zamanda üniversiteden yeni mezun bir uzman birim başkanı olarak atanabilirken birim başkanı ile 10 yıllık tecrübeye sahip olak zorunda olan iç denetçi arasında 1000-1500 civarında ücret farklılığı bulunmasından doalayı iç denetçilerin KA dinamiklerinde istihdam edilebilmeleri kolay olmamaktadır.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. İç denetçinin mali olanakları ile mesleki bağımsızlığı ve organizasyonel motivasyonu 3. Gerçekleştirici olan kurumsal yapılanmalar bağlamında dikkate alınarak iç denetçiler için KA ortamının cazip hale getirilmesi gerekir. İç denetçi istihdam edilmemiş olması risk yönetimi üzerinde güvence verilemediğini göstermektedir. Bu nedenle risk optimizasyonu sorunuyla ilişkili bir durumdur.

KB Eylem Planı	**KA Eylem Planı**
33.1 5449 sayılı Kanundaki iç denetçi için aranan kriterler gözden geçirilecektir.	Yok.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

1.1.3. İç Denetim Fonksiyonunun Etkin Bir Şekilde İşlememesi

İnceleme neticesinde bazı istisnai ajans uygulamaları bir kenarda tutulmak kaydıyla, iç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde işlemediği anlaşılmıştır (DDK, et al., 2014). İç denetçi harcama yetilisi olan GS emrinde olması, YK ile doğrudan iletişiminin bulunmaması, ücret düşüklüğü nedeniyle motivasyonunun düşüklüğü gibi nedenlerle etkin bir şekilde işletilememektedir. Ayrıca Kalkınma Bakanlığı (KB) tarafından da iç denetçilere gerekli desteğin verilmemesi gene iç denetimin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin kalkınma ajansları yönetim bilgi sistemi olan KAYS sisteminde iç denetçilere bir kullanıcı ve okuyucu hakkı tanınmaması, Ankara Kalkınma Ajansı iç denetçisinin mükerrer yazıları ve talepleri sonucunda çok sınırlı bir kullanıcı tanımlaması yapılması ve halen muhasebe modülü için kullanıcı ve okuyucu hakkının verilmemesi KB tarafından iç denetime gerekli önemin verilmediği anlamına gelmektedir. Bu da kuşkusuz iç denetimin sahipsiz kalması iç denetçinin tek başına KA içerisinde zamanla izole olmasından dolayı iç denetimin etkin işlememesine neden olmaktadır. Etkin bir şekilde işlemeyen bir iç denetçinin risk optimizasyonuna katkıda bulunabilmesi de olanaklı değildir.

Tablo 3. DDK Tarafından Tespit Edilen İç Denetim Fonksiyonunun Etkin Bir Şekilde İşlememesi Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

<table>
<tr><th>DDK önerisi</th><th colspan="2">COSO değerlendirmesi</th></tr>
<tr><td rowspan="3">İstihdam edilmeyen ajanslarda mümkün olan en kısa süre içerisinde iç denetçi istihdamının sağlanması, düzenli olarak üç yıllık denetim planlarının hazırlanması, yıllık programların yapılması yoluyla denetim hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, istihdam edilen iç denetçiler tarafından iç denetim çalışmalarının titizlikle gerçekleştirilmesi ve iç denetim raporlarında tespit edilen hususlarla ilgili mutlaka eylem planları hazırlanarak çalışmaların mümkün olan en kısa süre içerisinde gerçekleştirilmesi</td><td colspan="2">COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden izleme faaliyetleri alanına girmektedir. İç denetimin yanlış kurgulanmış olması, bir iç denetim biriminden beklenen kamu iç denetim standartlarındaki sorumlulukların tek başına bir iç denetçiden bekleniyor olması, iç denetim ile iç kontrol sistemini değerlendirerek rapor etmesi gereken dış denetimin etkisiz bir şekilde raporlama yapmasından dolayı iç denetçinin raporlamalarını doğrudan YK ve KK ya yapamıyor olması gibi nedenlerden dolayı oluşan zafiyetler mevcuttur.</td></tr>
<tr><td colspan="2">COBIT-5 değerlendirmesi</td></tr>
<tr><td colspan="2">COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. İç denetçinin kurumsal açıdan bağımsızlığını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin düzeltilmesi, iç kontrol, risk yönetimi ve yönetişimle ilgili olarak üst yönetimin duyarlılığının sağlanması gerekmektedir. Üst yönetimin ihtiyaçları önemlidir. İç denetim raporlaması, risk analizleri ve kontrol zafiyetlerinin tespit edilmesi istenmediği müddetçe iç denetimin etkin olabilmesi olanaklı değildir. Etkin bir şekilde işletilemeyen bir iç denetim, asli görev olan risk yönetimi üzerinde güvence vermesini de sağlayamaz. Bu nedenle risk optimizasyonu sorunuyla ilişkili bir durumdur.</td></tr>
<tr><th>KB Eylem Planı</th><th>KA Eylem Planı</th></tr>
<tr><td>34.1 Bakanlıkça uygulama izlenerek değerlendirilecek, iç denetçi istihdamına dair şartlar gözden geçirilecek, istihdam koşullarını zorlaştıran şartlarda kolaylaştırmaya gidilecektir.</td><td>34.2 Ajanslarda iç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde işlemesi sağlanacak, iç denetçi istihdamının sağlanacak, iç denetim raporlarına yönelik eylem planları ivedilikle hazırlanacak ve uygulanacaktır.</td></tr>
</table>

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki üç problemin de risk optimizasyonunun yapılamamasında etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle KA dinamiklerinde etkin bir risk yönetiminin olmaması risk optimizasyonunu da olanaksız kılmaktadır. Bu nedenle de mali riskler, operasyonel ve kurumsal tüm riskleri dikkate alarak mevcut kaynakların elde edilmek istenen paydaş ihtiyaçları

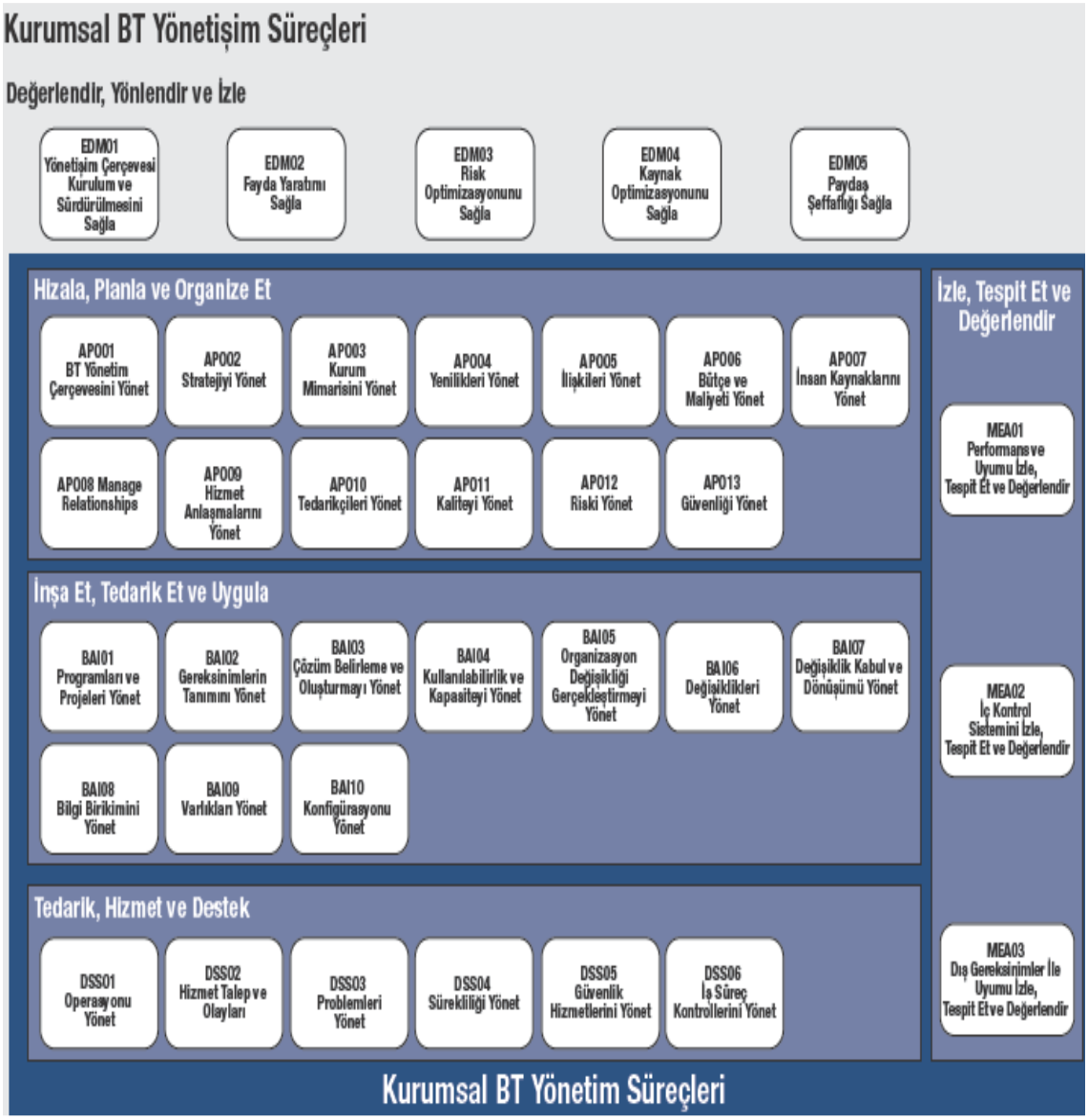
çerçevesinde tahsis edilirken önemli risklerin de tespit, analiz ve değerlendirmesinin yapılarak ona göre bir optimizasyonun kamu yönetiminde olanaklı olup olmadığı bu çalışmamızda bir araştırma problemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.COBIT-5 SÜREÇLER YAKLAŞIMI

COBIT-5 deki rehber prensiplerden biri, yönetişim ve yönetim arasında bir ayrımın yapılmasıdır. Bu prensibe uygun olarak, her kalkınma ajansından, kalkınma ajansının BT' sinin ve BT kullanılması gereken iş süreçlerinin geniş kapsamlı yönetişim ve yönetimini sağlamak amacıyla birkaç yönetişim süreci ve birkaç yönetim sürecini uygulaması beklenir. KA bağlamında yönetişim ve yönetime yönelik süreçler göz önünde bulundurulduğunda, süreç türleri arasındaki fark, süreçlerin amaçlarında yatmaktadır.

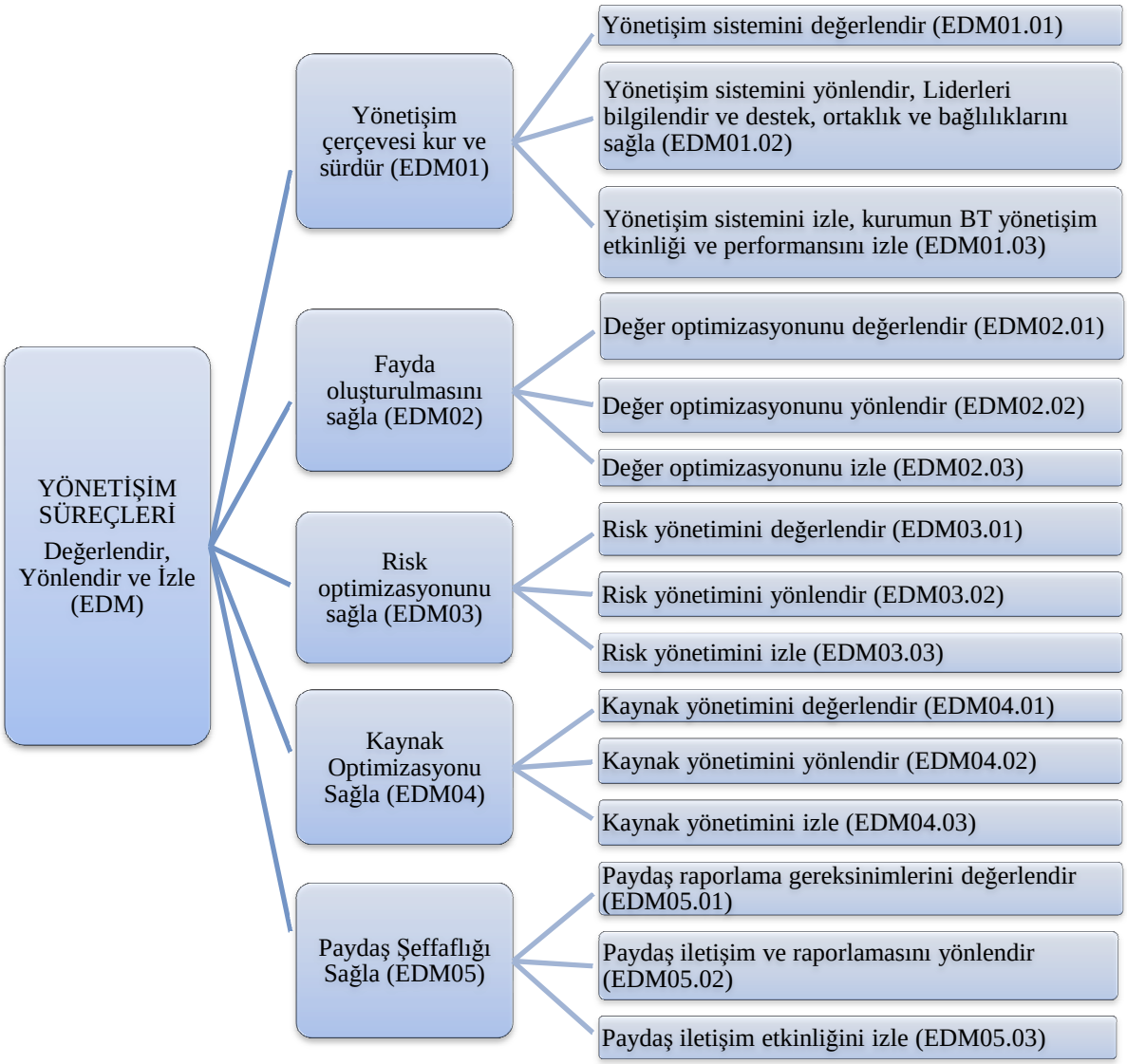
Buradaki çalışmanın amacı aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere COBIT-5 süreç referans modelinde öngörülen 37 ana süreçten sadece 5 yönetişim süreçlerindeki sorunları gidererek KA için uygulanabilecek bir model geliştirilmesi olmasından dolayı sadece 5 yönetişim süreçleri üzerinden gidilerek modelleme yapılmıştır. Ancak sistemin bütüncül olmasından ve yönetişim süreçlerinin çalışabilmesinin aynı zamanda 32 adet ana yönetim süreçlerindeki çıktılardan yararlanması gerektiğinden dolayı 32 adet ana yönetim süreçlerinin de ayrı bir çalışmaya konu edilerek modelin bütünlüğü sağlanabilir.

COBIT-5 çerçevesine göre, bir KA, temel yönetişim ve yönetim amaçları kapsandığı takdirde, süreçleri uygun gördüğü şekilde kendi kaynakları ve ihtiyaçları doğrultusunda organize edebilir. Daha küçük kalkınma ajansının daha az sayıda süreci olabilir; daha büyük ve daha karmaşık kalkınma ajansının, hepsi aynı amaçları kapsayan birden fazla süreci olabilir. KA, yapısal ve kurumsal olanaklar açısından birbirileriyle paralel olmalarından dolayı süreçlerin benzer şekilde organize edilmesi olanaklıdır. (ISACA, Enabling Processes, 2012)



Şekil 4. Süreç Referans Modeli (ISACA, Enabling Processes, 2012)

COBIT-5 yönetişim süreçleri, 5 ana süreçten ve bu ana süreçlerin kırılımlarını oluşturan toplam 15 alt süreçlerden oluşmaktadır. COBIT-5 yönetişimin işlemesi için gerekli olan ana ve alt süreçleri tanımlarken, bu süreçlerde girdi olarak kullanılacak olan süreçlerle çıktı olan süreç ve ürünleri de tanımlamaktadır. Ayrıca her bir süreç için gerekli olan kriter faaliyetler ile Kilit Performans Göstergeleri de sağlanmaktadır (ISACA, Enabling Processes, 2012).



Şekil 5. Yönetişim Ana Süreçleri ve Alt Süreç Faaliyetleri (ISACA, Enabling Processes, 2012' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.)

Yukarıdaki şekilde görülen yönetişim süreçlerinden sadece risk optimizasyonu bu araştırmaya konu edildiğinden aşağıda risk optimizasyonu ile ilgili analizler yapılacaktır.

3.RİSK OPTİMİZASYONUNU SAĞLAMAK (EDM03)

Bu ana yönetişim süreci için, kalkınma ajansının risk iştahı ve toleransının kavrandığı, ifade edildiği ve bildirildiğinden ve BT kullanımıyla ilgili kalkınma ajansının değerine yönelik riskin belirlendiği ve yönetildiğinden emin olmak gerekmektedir.

BT-Bağlantılı kalkınma ajansının riskinin, risk iştahı ve risk toleransını geçmediğinden, BT riskinin kalkınma ajansının değeri üzerindeki etkisinin belirlendiği ve yönetildiğinden ve uyum başarısızlıkları potansiyelinin minimize edildiğinden emin olmak da gerekmektedir. (ISACA, Enabling Processes, 2012c)

Tablo 4. EDM03-Risk Optimizasyonunu Sağla İçin KPI

Hedefler ve Ölçütler	
BT-Bağlantılı Hedef	Kilit Performans Göstergeleri
Yönetilen BT-Bağlantılı iş riski	Risk değerlendirmesinin kapsadığı kritik iş süreçleri, BT hizmetleri ve BT etkin iş programlarının yüzdesi
	Risk değerlendirmesinde belirlenmemiş olan önemli BT-bağlantılı olayların sayısı
	BT-bağlantılı risk dâhil olmak üzere kalkınma ajansının risk değerlendirmelerinin yüzdesi
	Kabul edilebilir risk seviyesini güncelleme sıklığı
BT maliyet, fayda ve riskinde şeffaflık	Açıkça tanımlanmış ve onaylanmış beklenen BT etkin maliyet ve faydaları olan kurumsal MPD, güdümlü proje veya dış hizmet alımlarını kapsayan yatırım durumlarının yüzdesi
	Açıkça tanımlanmış ve onaylanmış işletme maliyetleri ve beklenen faydaları olan BT hizmetlerinin yüzdesi
	BT finansal bilgilerinde şeffaflık, mutabakat ve doğruluk seviyesi ile ilgili ana paydaşların memnuniyet araştırması
Bilgi, süreç altyapısı ve uygulamaların güvenliği	Finansal kayıp, iş kesintisi veya toplum önünde küçük düşmeye yol açan güvenlik olaylarının sayısı
	Güvenlik şartları yerine getirilmemiş olan BT hizmetlerinin sayısı
	Üzerinde anlaşılmış hizmet seviyeleriyle karşılaştırıldığında erişim ayrıcalıklarının verilme, değiştirilme ve kaldırılma süresi
	Güncel standartlar ve yönetmelikler bazında güvenlik değerlendirme sıklığı
İç politikalarla BT uyumu	Politikaya uygun olmayan olayların sayısı
	Politikaların esasını kavrayan paydaşların yüzdesi
	Etkili standartlar ve çalışma yöntemleriyle desteklenen politikaların yüzdesi
	Politikaların tekrar gözden geçirilme ve güncellenme sıklığı
Süreç Hedefi	Kilit Performans Göstergeleri
1. Risk eşik değerleri tanımlanır ve bildirilir ve ana BT Bağlantılı risk bilinir.	BT riski ve kalkınma ajansının riski arasındaki uyum seviyesi
	Belirlenen ve yönetilen potansiyel BT risklerinin sayısı
	Risk faktörü değerlendirmesinin yenilenme hızı
2. KA, kritik BT-Bağlantılı riskini etkili ve verimli şekilde yönetir.	BT riski düşündüren kalkınma ajansının projelerinin yüzdesi
	Zamanında yürütülen BT riski eylem planlarının yüzdesi
	Etkili şekilde azaltılan kritik risk yüzdesi
3. BT-Bağlantılı KA riski, risk iştahını geçmez ve BT riskinin KA katma değerine etkisi belirlenir ve yönetilir.	Beklenmedik kalkınma ajansının etkisi seviyesi
	Kalkınma ajansının risk toleransını geçen BT riski yüzdesi

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)' den uyarlanmıştır.

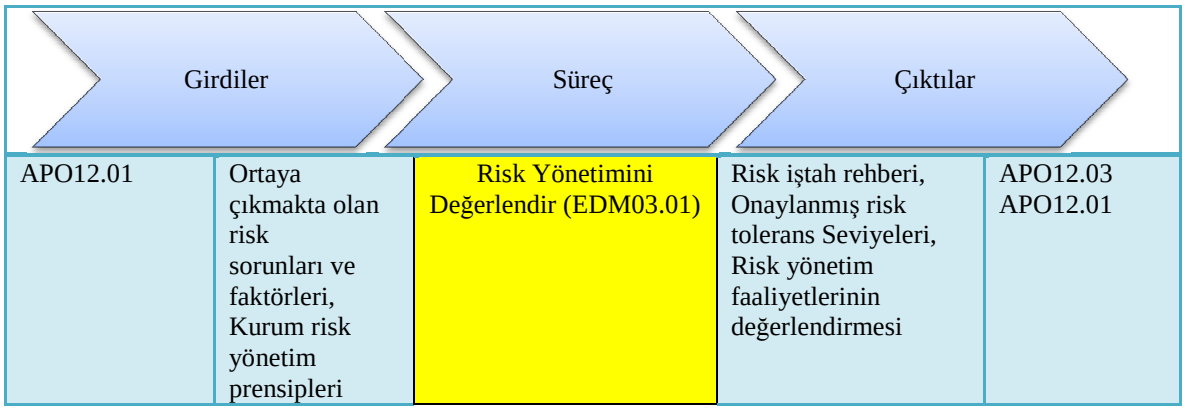
Tablo 5. Risk Optimizasyonunu Sağla (EDM03) İçin SMDB Modeli

Sorumlu, **M**esul, **D**anışılan, **B**ilgilenen ➔ / EDMO3 Süreçleri🡻	YK	KK	GS	İç Denetçi	Hukuk Danışmanı	Muhasebe Yetkilisi	İş Süreci Sahipleri	KIB Başkanı	PYB Başkanı	IGSB Başkanı	DHB Başkanı	YDO Koordinatörü	BT Operasyon Sorumlusu	BT Güvenliği Sorumlusu	Risk Yönetimi Sorumlusu	İç Kontrol Sistemi Sorumlusu	Mahremiyet Sorumlusu	İş Sürekliliği Sorumlusu
Risk Yönetimini Değerlendir	M	D	S	D	D	B	B	D	D	D	D	D	D	S	S	D	D	S
Risk Yönetimini Yönlendir	M	D	S	D	D		B	D	D	D	D	D					D	
Risk Yönetimini İzle	M	D	S	D	D	B	B	S	D	S	S	D			S	S	D	S

Kaynak: (ISACA, Enabling Processes, 2012)' den uyarlanmıştır.

3.1.Risk Yönetimini Değerlendirmek (EDM03.01)

Riskin, şimdiki ve gelecekteki kalkınma ajansının içinde BT kullanımı üzerindeki etkisini sürekli olarak incele ve bu konuda karar al Kalkınma ajansının risk iştahının uygun olup olmadığının, BT kullanımıyla ilgili kalkınma ajansının değerine yönelik riskin belirlenip belirlenmediği ve yönetilip yönetilmediğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ortaya çıkmakta olan risk sorunları ve faktörleri ile kalkınma ajansının risk yönetim prensipleri bu süreçte girdi olarak kullanılırlarken, Risk iştah rehberi, onaylanmış risk tolerans seviyeleri ile risk yönetim faaliyetlerinin değerlendirmesi sürecin çıktılarını teşkil etmektedir. (ISACA, Enabling Processes, 2012c)



Şekil 6. Risk Yönetimini Değerlendir (EDM03.01)Süreç Uygulama Modeli (ISACA, Enabling Processes, 2012)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.)

Risk yönetimini değerlendirmek sürecindeki kriter faaliyetler şunlardır:

1. Kalkınma ajansının amaçlarını gerçekleştirmek için almaya razı olduğu BT-Bağlantılı risk seviyesini (risk iştahı) belirle.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA risk kütüğünün oluşturulması
- KA iş ve BT risk stratejilerinin hazırlanması
- KA kurumsal hedeflerini tehdit eden iç ve dış risklerin tespiti
- Risklerin etki ve olasılıklarının tespiti
- BT bağlantılı siber risklerin dikkate alınması

- Mevcut kontroller ve eldeki kaynaklar ile elde edilecek katma değer ile optimize edilerek kabul edilebilecek risk iştahının belirlenmesi

2. Kalkınma ajansının kabul edilebilir risk ve fırsat seviyelerine karşı, öngörülen BT risk toleransı eşik değerlerini değerlendir ve onayla.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Her risk için kabul edilecek risk seviyelerinin belirlenmesi
- Risk iştahının değerlendirilmesi
- Kabul edilecek risk seviyeleri ile risk iştahının YK tarafından onaylanması

3. BT risk stratejisinin KA risk stratejisine uyum seviyesini belirle.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- BT riskleri ile iş risklerinin uyumlaştırılması
- İş ve BT risk stratejilerinin uyumluluk düzeyinin tespiti

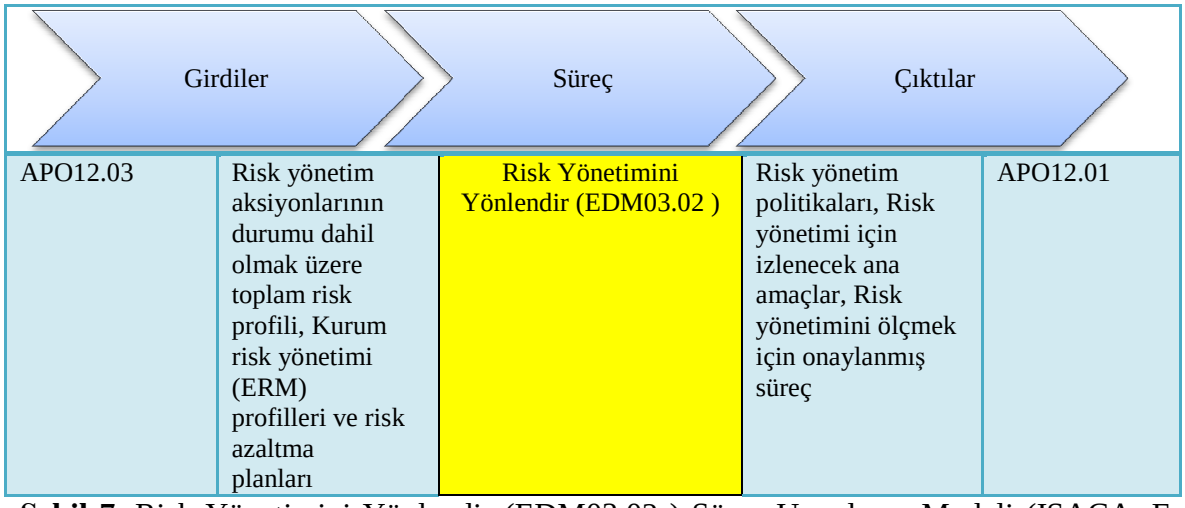
5. BT kullanımının, ilgili uluslararası ve ulusal standartlarda açıklandığı üzere, uygun risk değerlendirmesi ve tespitine tabi olduğunu belirt.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Uygulanan risk yönetimi standartlarının tespit edilmesi
- Bu standartlara ne derece uyulduğunun belirlenmesi
- Bu hususun ilgili kararda ifade edilmesi

3.2.Risk Yönetimini Yönlendirmek (EDM03.02)

BT risk yönetimi uygulamalarının, fiili BT riskinin yönetim kurulu risk iştahını geçmemesini sağlamak için uygun olduğu makul güvenceyi sağlamak amacıyla, risk yönetim uygulamalarının oluşturulmasına dair yönlendirme yapmak gerekmektedir. Risk yönetim aksiyonlarının durumu dahil olmak üzere toplam risk profili ile Kalkınma ajansının risk yönetimi (ERM) profilleri ve risk azaltma planları bu süreçte girdi olarak kullanılırken, Risk yönetim politikaları, risk yönetimi için izlenecek ana amaçlar ve risk yönetimini ölçmek için onaylanmış süreç haritaları bu süreçteki çıktıları teşkil etmektedir.



Şekil 7. Risk Yönetimini Yönlendir (EDM03.02) Süreç Uygulama Modeli (ISACA, Enabling Processes, 2012)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Risk yönetimini yönlendirmek sürecindeki kriter faaliyetler şunlardır:

1. BT riskinin farkında olan bir kültürü teşvik et ve BT riski ve potansiyel iş etkilerini tanımlamak amacıyla önceden tedbirler alarak kalkınma ajansını güçlendir.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risklere karşı farkındalık oluşturmak için risk yönetimi eğitimlerinin verilmesi
- Kurumsal kültür içerisinde risklere duyarlılığın geliştirilmesi için ortak bilinç toplantıları yapılması
- Risklerin etki ve olasılıkları hakkında periyodik değerlendirmelerin yapılması
- BT tabanlı siber risklerin kurumu ne derece tehdit ettiğine göre alınacak tedbirlerin değerlendirilmesi

2. Risk iletişim planlarının (tüm kalkınma ajansının seviyelerini kapsayan) yanı sıra risk eylem planlarının geliştirilmesini yönlendir.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risk iletişim planlarının hazırlandığının tespit edilmesi
- Risk eylem planlarının varlığının tespit edilmesi
- Risk iletişim planları ile eylem planlarının hazırlığında liderlik yapılması ve teşvik edilmesi

4. Değişen riske hızlı cevap vermek ve uygun yönetim seviyelerine anında rapor vermek amacıyla, üzerinde anlaşılmış üst bildirim prensipleriyle desteklenen (ne, ne zaman, nerede ve nasıl rapor edilecek,) uygun mekanizmaların çalıştırılmasını yönlendir.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Değişen ortamda gelişen risklere cevap verecek olay cevap planının (incident response plan) hazırlandığının tespit edilmesi
- Olay müdahale takımlarının belirlenmiş ve güncel olduğunun tespit edilmesi
- Gerekli mekanizmaların tespit edilmesi ve bunların yönlendirilmesi

5. Riskler, fırsatlar, sorunlar ve endişeleri herhangi bir kişi tarafından herhangi bir zamanda tanımlanabilecek ve raporlanabilecek şekilde yönlendir. Risk, yayınlanmış politikalar ve prosedürlere uygun olarak yönetilmeli ve ilgili karar vericilere doğru üst bildirimi yapılmalıdır.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risk, fırsat, sorun ve endişelerin belirlenmesinin sağlanması
- Bu tanımlamaları ve raporlamaları yapacak olanların belirlenmesi
- Risklerin kurumsal politika ve prosedürlere uygunluğunun sağlanması
- Risklere karşı makul güvence alındığına/alınmadığına ve kurumsal politikalara uygunluklarının YK, KK ve KB yetkililerine bildirilmesi

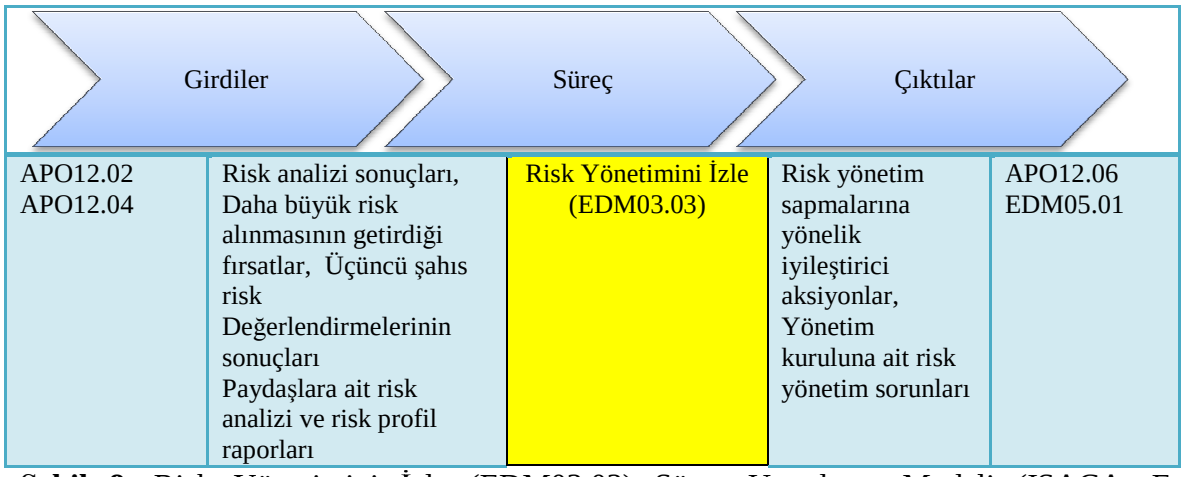
6. Risk yönetişim ve yönetim süreçlerine ait izlenecek ana hedefler ve ölçütleri belirle ve ölçüm bilgilerinin elde edilmesi ve raporlanmasına yönelik yaklaşım, usul, teknik ve süreçleri onayla.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risk yönetişim ve yönetim süreçlerine ait hedef ve ölçütlerin belirlenmesi
- Ölçüm bilgilerinin nereden ve kimler tarafından elde edileceğinin belirlenmesi
- Performansa dair değerlendirmelerde kullanılacak usul, teknik ve süreçlerin belirlenmesi
- Bunların raporlanma süreçleriyle ilgili hususların YK tarafından onaylanması

3.3.Risk Yönetimini İzlemek (EDM03.03)

Risk yönetim süreçlerine ait ana hedefler ve ölçütleri izle ve sapmalar veya problemlerin, iyileştirme amacıyla, nasıl tanımlanacağı, izleneceği ve raporlanacağını teşkil etmek gerekmektedir. Bu sürecin işletilmesinde girdi olarak Risk analizi sonuçları ile daha büyük risk alınmasının getirdiği fırsatlar, üçüncü şahıs risk değerlendirmelerinin sonuçları, paydaşlara ait risk analizi ve risk profil raporları sürecin girdisi olarak kullanılırlarken, risk yönetim sapmalarına yönelik iyileştirici aksiyonlar ile yönetim kuruluna ait risk yönetim sorunları sürecin çıktılarını teşkil etmektedirler. (ISACA, Enabling Processes, 2012c)



Şekil 8. Risk Yönetimini İzle (EDM03.03) Süreç Uygulama Modeli (ISACA, Enabling Processes, 2012)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Risk yönetimini izlemek süre cindeki kriter faaliyetler şunlardır:

1. Risk profilinin, risk iştahı eşik değerleri içinde yönetilme derecesini izle.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risk profili ve risk iştahının eşik değerlerinin belirlenmesi
- Eşiklerin aşılması durumunda raporlamaların yapılıp yapılmadığının ve gerekli eylemlerin belirlenmesi
- İzlemeye ilişkin makul bir takvimin belirlenmesi

2. Hedeflerle karşılaştırıldığında risk yönetişim ve yönetim süreçlerine ait ana hedefler ve ölçütleri izle, herhangi bir sapma nedenini analiz et ve altta yatan nedenlere yönelik iyileştirici aksiyonları başlat.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Yönetim ve yönetişim süreçlerindeki hedef ve ölçütlerin izlenmesi
- Sapmaların belirlenmesi
- Sapma nedenlerinin araştırılması
- Çekirdek nedenlere yönelik iyileştirici eylemlerin belirlenerek başlatılması

3. Kalkınma ajansının belirlenmiş hedeflere yönelik ilerlemesine ait ana paydaş gözden geçirmelerini gerçekleştir.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA kurumsal hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığına dair paydaşların gözden geçirmelerinin sağlanması
- KK toplantılarında kurumsal hedeflerin gözden geçirilmesine dair gündem oluşturulması
- YK tarafından bu gözden geçirmelere ait sonuçların değerlendirilmesi

4. Herhangi bir risk yönetim sorununu yönetim kurulu veya heyetine raporla.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Risk yönetimindeki sorunların belirlenmesi
- Sorunların yıllık iç kontrol raporu ve altı aylık iç denetim raporlarında değerlendirilmesi

Bu raporların YK tarafından incelenmesi

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Risk optimizasyonu sadece bilişim ve mali süreçler gibi stratejik öneme sahip konularda değil, kurumsal hedeflere ulaşmayı potansiyel olarak etkileyebilecek her türlü süreç için dikkate alınmalıdır. Bölgesel gelişme sürecinde kalkınma ajanslarının (KA) aldığı rolde sadece parasal ve mali süreçlerle ilgili değil aynı zamanda bölgesel kalkınma hedeflerini, kurumsal hedefleri ve operasyonel düzeyde tüm faaliyetlerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilecek tüm potansiyel durumların dikkate alınması gerekir. Bu anlamda sistematik olarak risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve gerekli kontrollerin uygulanmasını içeren tanımlı bir sürecin bölgesel kalkınma sistematiğinde mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Normalde mali destek program ve projeleri ile ilgili risklerin değerlendirilmesi için kalkınma ajansları yönetim bilgi sisteminde (KAYS) bir veri giriş modülünün mevcut olmakla birlikte bunun aktif olarak kullanılmadığı ve personelin bu anlamda risk optimizasyonu yapabilecek düzeyde bilgi ve yetkinliğe de sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle de KA dinamiklerinde uluslararası standartlara uygun ve paydaş ihtiyaçlarıyla kurumsal hedefleri de dikkate alacak şekilde bir risk süreç modelinin uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda cevabı aranan sorular aşağıdaki şekilde cevaplanabilmektedir:

1. *DDK tarafından tespit edilen KA iç denetim sorunları risk optimizasyonunun eksikliği ile ilişkili midir?*

Evet ilişkilendirilebilir. Çünkü COSO iç kontrol modeline göre iç denetim biç kontrol, risk yönetimi ve yönetişim mekanizmalarının doğru bir şekilde işlediğine dair güvence ve danışmanlık vermektedir. Bu konudaki sistematik bir eksiklik aynı zamanda risk yönetiminin de olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Bu konuda COSO ve COBIT modelleriyle karşılaştırmalı olarak KA sorunları analiz edilebilmiştir. Bunun sonucunda da DDK tarafından tespit edilmiş sorunların aslında risk optimizasyonunun yapılmıyor olmasıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

2. *COBIT-5 yönetişim süreçlerinden risk optimizasyonu (EDM03) KA sistematiğinde uygulanabilir mi?*

Evet uygulanabilir. Zaten mevcut durumda uygulanan bir süreç söz konusu değil. COBIT-5 risk optimizasyonu ile ilgili yönetişim süreci KA için modellenebilmiştir. Ancak tek başına yeterli olmadığından dolayı bunun için yönetim süreçlerinden risk yönetiminin de buna göre modellenebilmesi gerekir. APO12 Riski Yönet sürecinin de yönetim uygulamaları açısından dikkate alınması gerekir.

3. *KA sistematiğinde risk optimizasyonu sürecinin uygulanabilirliği için ne tür düzenlemeler gerekir?*

Bölgesel kalkınma ile ilgili risklerin bir bütün olarak tüm sektörleri, paydaşları ve kaynakları dikkate alacak şekilde bir risk taraması yapılmalıdır. Bu risk taramasında potansiyeller ve mevcut kaynakları kurumsal hedefler ile paydaş ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirebilmeyi olumsuz etkileyebilecek tüm faktörlerin belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu süreçte yukarıda modellenen SMDB şemaları örnek alınarak süreçlerde mesul, sorumlu, danışılan ve bilgilendirilmesi gerekenleri belirlenmesi ve sürecin işletilebilmesi için gerekli bilgi ve teknik yetkinlik ile donatılmaları gerekir.

KAYNAKLAR

DDK-Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelik, A., Boyalı, C., Özkılınç, M. A.-(2014). *Kalkınma ajansları inceleme ve araştırma raporu (hizmete özel).* Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/.

Efe, A. (2015). *Türkiye'de kalkınma ajansları için bir yönetişim modellemesi: cobıt-5.* Yayınlanmamış Doktora Tezi.TODAİE, Ankara.

ISACA. (2012). *Enabling Processes.* USA: ISACA.

ISACA. (2012c). *Enabling Processes.* USA: ISACA.

KB-BGYUGM. (2014). *Devlet denetleme kurulu kalkınma ajansları araştırma ve inceleme raporu kapsamında alınacak tedbirler.* Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).