

## **KAMU SEKTÖRÜNDE HİZMETLER VE ALT YAPI KURGULAMASININ TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDE COBIT-5 MODELİYLE ANALİZİ VE MODELLEME**

---

**Ahmet EFE**

Ankara Kalkınma Ajansı

Dr., CISA, İç Denetçi

1322 cadde no 11 Öveçler Ankara

[aefe@ankaraka.org.tr](mailto:aefe@ankaraka.org.tr)

### **Türkçe Özet**

*Hizmetler ve uygulamalar kurumların en vazgeçilmez bileşenleri ve hedeflerine varmak için varlıklarına ihtiyaç duyulan en önemli gerekliliklerdir. Ancak hangi tür hizmet ve alt yapı gerçekleştiricisinin ne derecede uygulanması gerektiği kurumsal hedefler, olanaklar ve riskler ile ilgilidir. COBIT-5 çerçevesine göre hizmetler ve bileşenlerin paydaşların ihtiyaçlarının elde edilmesi ve kurumsal hedeflere ulaşılması için en uygun şekilde yapılandırılmalı ve bir yaşam döngüsü çerçevesinde bilgi sistemleri ile birlikte sürekli iyileştirilmelidir. Türkiye’de kalkınma ajansları (KA) dinamiklerinde 43 adet sorun bulunduğu Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında raporlanmıştı. Bu sorunlardan bir tanesinin hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi ile ilgili olduğu iddiasını taşıyan bu çalışmamızda COBIT-5 modeline göre KA dinamiklerinde sorunsuz bir şekilde işleyen hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisinin uygulanabilirliği tartışılmaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Kalkınma ajansları, bölgesel gelişme sistemi, hizmet ve alt yapı, yönetim, COBIT-5

### **ANALYSIS AND MODELLING OF SERVICES AND INFRASTRUCTURE AT PUBLIC SECTOR OVER THE REGIONAL**

## DEVELOPMENT AGENCIES IN TURKEY BY COBIT-5 ENABLERS APPROACH

### İngilizce Özet

*Services and implementations are the most indispensable elements and vital institutional requirements. However the degree and level of implementations of which services and structural elements is related to organizational goals, possibilities and risks. According to COBIT-5 framework, services and other elements should satisfy the stakeholder needs, be in compliance with organizational goals and be managed with a life cycle approach together with continuous improvement via IT systems. In Turkey at the dynamics of regional development agencies (KA) it is reported by State Auditing Board (DDK) in 2014 that there are 43 major problems of KA waiting to be solved. Here it is argued that 1 out of 43 problems are related with services and infrastructure of KA and therefore there can be a solution using COBIT-5 enablers approach. It is found that COBIT-5 approach can provide a solution for IT services of KA.*

**Key words:** *regional development agencies, regional development system, services and infrastructure, governance, COBIT-5*

**Jel Classification:** *M15, O18, P48, R58*

### 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 ve sosyal-ekonomik dinamiklerin verimli bir şekilde harekete geçirilmesine olanak tanımayı amaç edinen küçük ölçekli kamu kurumları olup, yönetim mekanizması üzerinde kurgulanmış olmaları ve çoğu noktada özel hukuka

tabi olmalarından dolayı klasik Türk amme idaresi geleneğinden ayrılmaktadırlar.

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 yönetim kurgusunun yanlış yapıldığı varsayımıyla COBIT-5 yönetim çerçevesinin KA için yeniden kurgulanmayı sağlayacak şekilde uygulanabileceği ve temel sorunlarına çözüm olabileceği hususu doktora düzeyinde çalışmalara konu edilmiştir. (Efe, 2015)

Kamu sektöründe kar etmek veya pazar payı arttırmak gibi hedefler söz konusu olmadığından dolayı hizmetler ve alt yapı ile ilgili analizlerin özel sektöre nazaran daha detaylı bir şekilde yapılabildiği söylenebilir. Bölgesel düzeyde kalkınmanın sağlanması, işbirliği ve ortak çalışma kültürü ve olanaklarını olumsuz etkileyen faktörlerin azaltılarak yerel potansiyellerin ortaya çıkarılması ve bölgesel dinamiklerin harekete geçirilmesi noktasından engelleri ortadan kaldıracak projelerin hibe mekanizmaları aracılığıyla desteklenmesi gibi önemli bir kamu hizmetini yürüten KA işleyişinde hizmet ve alt yapıyla ilgili sorunların bilinen bir yöntem olan COBIT-5 ile çözümlenmeye çalışılması büyük önem arz etmektedir.

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 yönetim 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 yönetiminin iş süreçleri ile birlikte yönetilebilmesine olanak sağlayacak bir yönetim ve yönetim modellemesi süreçleriyle birlikte ortaya konulmaktadır.

COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuştur. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşikleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetim 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)

COBIT-5 hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi, 7 adet gerçekleştiriciden birisidir. Bu çalışmamızda bu gerçekleştiricinin KA dinamiklerinde uygulanabilirliği Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) üzerinden analiz edilerek betimleyici ve uyarlayıcı bir araştırma yapılmaktadır.

## 1. METODOLOJİ

Bu çalışmada COBIT-5 modeli ile hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi üzerinde betimleyici bir çalışma yapılmaktadır. Aynı zamanda tespit edilen problemlere ait çekirdek neden analizleri de yapılmaktadır. KA dinamiklerinde hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisinin nasıl uygulanabileceğine dair bir modelleme de yapılmaktadır. Bu niteliğiyle çalışmamız sorun çözücü bir uygulama araştırması olarak da kabule edilebilir. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç olgunluğu ile ilgili probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Hizmete özel olan DDK raporu üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi literatüre kazandırılmaktadır.

Araştırmamızın iddiası, DDK tarafından tespit edilen 4 adet sorunun KA dinamiklerinde hizmetler ve alt yapı sisteminin yetersizliğiyle ilişkili olduğudur. Bu amaçla da araştırma sorularımız aşağıdaki şekilde yapılandırılmışlardır:

1. DDK tarafından tespit edilen sorunlardan hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?
2. COBIT-5 hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?

Yukarıdaki araştırma sorularına cevap bulunabilmesi için öncelikle DDK tarafından tespit edilmiş olan KA sorunlarından birisi üzerinde kök neden analizleri yapılarak bunların ardında tetikleyici olarak hizmetler ve alt yapının kurgulanmasıyla ilgili problemlerin olup olmadığının tespiti yapılmakta; COBIT-5 çerçevesinin gerçekleştiricilerinden birisi olan hizmetler ve alt yapı kurgulanması KA dinamikleri üzerinde paydaşlar, kurumsal hedefler, yaşam döngüsü bilgi yönetim sistemleri bağlamında tartışılmakta, uyarlanabilirliği incelenmekte ve en nihayet araştırma sorularının cevaplanabilirliği hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır.

## **2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Bu araştırmamızdaki problem tanımı, Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet önemli sorunları olduğu yönünde hazırlanan araştırma raporundaki tespitlere dayanmaktadır. Buna göre çoğu sorunun aslında KA hizmetler ve alt yapısıyla doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak sadece bir adet sorun ile ilgili kök neden analizleri de yapılmaktadır. Bu analizde karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT modelleri kullanılmaktadır. Aşağıda görüleceği üzere KA temel hizmetleri olan hibe mekanizmasının doğru işletilmesi ve bölgesel yönetimiyle ilgili süreçlerinin ve alt yapısının sorunlu olduğu anlaşılmaktadır.

Dokuz modül olarak planlanan KAYS'ın, yedi modülüne ilişkin olarak herhangi bir somut adım atılmadığı, geliştirilen iki modülden birisinin çalışır durumda olduğu, diğerinin ise eksiklikler bulunması nedeniyle birçok ajans tarafından kullanılmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 1. DDK Tarafından Tespit Edilen KAYS Modüllerinin Eksik Bırakılması Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi**

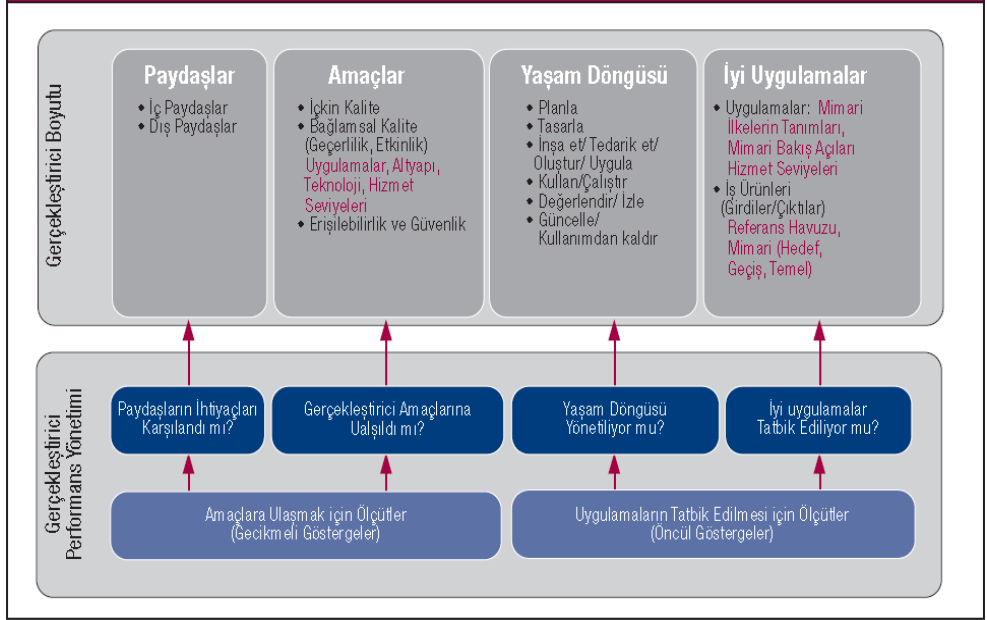
DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
KA'nın fonksiyonlarını standart, hızlı ve düşük maliyetle gerçekleştirmelerine imkân vermesi ve aynı zamanda Kalkınma Bakanlığının ulusal koordinasyon sorumluluğu kapsamında ajanslar arasındaki eşgüdümü sağlayabilmesinde son derece önemli bir unsur olması nedeniyle, KAYS'ın ilgili modüllerinin etkin bir şekilde ve bir an önce hayata geçirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden izleme sistemi alanına girmektedir. Modüllerin zamanında gerektiği şekilde işlerlik göstermemesi süreçteki zafiyetlerin iyi belirlenmediği ve riskleri yönetecek kontrol noktalarının etkin bir şekilde yerleştirilmediğini ifade edebilir. KAYS sistemi ile ilgili KB ve KA izleme sistemlerinin değerlendirme ve geri dönüş yapmaları da kontrol zafiyeti olarak değerlendirilir.
	<b>COBIT-5 değerlendirmesi</b>
	Kurumun baştan sonra BT ile etkin bir şekilde kurumsal hedefler ve hedefleri belirleyen paydaş ihtiyaçları doğrultusunda sağlanmalıdır. KAYS bu anlamda BT yönetişimini sağlayacak bir mekanizma olup yönetim ve yönetim süreçleri bu gelişme dinamiklerinde ne tür hizmet ve alt yapının gerekli olduğunun tespit edilmesi ve KAYS programının bu gerekliliklere göre yeniden gözden geçirilip iyileştirilmesinde fayda olduğu söylenebilir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
<b>41.1</b> KAYS-Proje ve Faaliyet Yönetimi Modülü; proje ve program değerlendirme altyapısı ve raporlama yeteneği geliştirilecektir. Faiz ve faizsiz kredi desteğinin ilk uygulaması sonrası desteklerin sistem üzerinden yürütülmesine ilişkin çalışmalar yapılacaktır. <b>41.2</b> KAYS-Çalışma Programı Bütçe ve Muhasebe Modülü hali hazırda kullanımda olan KAYS modülleri ile entegre olarak geliştirilecektir. <b>41.3</b> Kullanımda olan KAYS modüllerinin raporlama ve kullanım kolaylığı bakımından etkinliği arttırılacaktır. <b>41.4</b> KAYS-Performans Yönetimi Modülü KAYS kapsamındaki diğer tüm modüllerden veri sağlayarak ajansların performansına ilişkin değerlendirme altyapısı sağlamak üzere tasarlanmıştır. KAYS-ÇPBM'nün kullanıma girmesi ardından çalışmalara başlanacaktır.	<b>41.5</b> KAYS projesi kapsamında ajans çalışanlarının eğitim ihtiyacı karşılanmaya devam edilecektir. <b>41.6</b> KAYS'ın ilgili tüm modüllerinin etkin olarak kullanımı konusunda tedbirler alınacaktır.

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

Yukarıdaki tablolarda yapılan kök neden analizlerinden de anlaşılacağı üzere, kalkınma ajansları yönetim bilgi sistemleri (KAYS) modüllerinin eksik bırakılmasının aslında KA hizmetler ve alt yapı uygulamalarıyla ilişkili olduğu gösterilmektedir.

### **3. HİZMETLER, ALTYAPI VE UYGULAMALAR GERÇEKLEŞTİRİCİSİ**

Hizmet yetkinlikleri, BT-bağıntılı hizmetlerin sağlanmasında güçlendirilen uygulamalar ve altyapılar gibi kaynaklara işaret eder. Hizmetler, altyapı ve uygulamalar bir gerçekleştirici olarak ele alınmakta ve bunlar gerçekleştirici boyutu ile performans yönetimi boyutunda ayrıştırılabilmektedir. Gerçekleştirici boyutunda paydaşlar, amaçlar veya hedefler, yaşam döngüsü ile iyi uygulamalardan oluşmaktadır. Bu kısımda sadece gerçekleştirici boyutu ele alınacak olup, performans boyutu farklı bir çalışmaya konu edilebilecek ölçekte olduğundan bu çalışmamızda ele alınmayacaktır. Aşağıdaki şekilde bu hususlar görülebilmektedir.



**Şekil 21. Hizmetler, altyapı ve uygulamalar gerçekleştiricisi boyutları**

**Kaynak:** (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

Hizmetler, altyapı ve uygulamalar modeli aşağıdakileri gösterir:

### 3.1. Paydaşlar

Hizmet yetkinlikleri (hizmetler, altyapı ve uygulamalar için kullanılan bileşik terim) paydaşları kuruluş içinden ve dışından olabilir. Hizmetler iç ya da dış paydaşlar tarafından sağlanabilir –iç BT birimleri, işletme yöneticileri, tedarik sağlayıcılar gibi. Hizmetlerin kullanıcıları da kuruluş içinden –iş kullanıcıları– ve dışından –ortaklar, müşteriler, tedarikçiler– olabilir. Bu kapsamda KA tarafından sunulan hizmetlerde bölgesel gelişme sistemindeki her bir paydaş için roller tanımlanmalı, ya uygun hizmetin sağlanmasına ya da tedarikçilerden istenilen hizmetin alınmasına odaklanılmalıdır. Bu nedenle de hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisinin bir boyutu da paydaşlardan oluşmaktadır.



### 3.2. Hedefler

Kurumsal hedefler ile bilişim hedefleriyle uyumlu olarak oluşturulacak olan hizmet yetkinlik seviyelerinin hedefleri, hizmetler – uygulamalar, altyapı, teknoloji– ve hizmet seviyeleri türünden ifade edilmelidir. Burada, KA için hangi hizmetlerin ve hizmet seviyelerinin en ekonomik olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Hedefler ile hizmetler ve onların nasıl sağlandığı kadar, hizmetlerin çıktılılarıyla da ilişkilenecektir. Bunun anlamı, desteklenen iş sürecine başarılı biçimde yapılan katkının da dikkate alınması gerektiğidir. Dolayısıyla hangi hizmet, uygulama, alt yapı ve bunların seviyeleri belirlenirken kurumsal hedefler ile bunların mevcut kaynaklarla en ekonomik bir şekilde elde edilebilirliği ve arzulanan hizmet çıktılarını elde edebilmedeki yeterlilikleri dikkate alınabilmelidir.

### 3.3. Yaşam döngüsü

Hizmet yetkinliklerinin belirli bir yaşam döngüsü vardır. Tipik olarak, bir hedef yapısında, gelecek ya da planlanmış hizmet yetkinlikleri tanımlanmalıdır. Gelecek uygulamalar, hedef altyapı modeli ile bu yapıtaşları arasındaki bağlantılar ve ilişkiler gibi temel konuları taşlarını kapsamaktadır.

### 3.4. İyi uygulamalar

İyi uygulamalar kapsamında dikkate alınabilecek en fazla program ve yazılım kullanan kurumlardan birisi de KB' dır. 2014 yılı performans programı raporunda belirtildiği üzere; KB bünyesinde hizmet sunan ve etkin karar alınmasına destek olan bilgi sistemleri arasında aşağıdaki sistemlerin olduğu anlaşılmaktadır:

1. IPA Proje İzleme Bilgi Sistemi,
2. Sağlık Harcamaları İzleme ve Değerlendirme Veri Sistemi,
3. Kamu Yatırımları Proje İzleme Sistemi (KamuYa-İzleme),
4. Kuruluş Yatırım Bütçesi Hazırlama Sistemi (KamuYa-Bütçe),
5. Kamu Yatırımları Vize Sistemi (KamuYa-Vize),
6. Kamu Yatırımları Proje Sistemi (KamuYa-Proje),

7. Kamu Yatırımları Raporlama Sistemi (KamuYa-Analiz),
8. Yıllık Program İzleme Sistemi, İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Eylem Planı Takip Sistemi,
9. İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Belge Paylaşım Sistemi, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (KB-eb), Arşiv ve Belge Yönetim Sistemi (AvBYS),
10. İthalat-İhracat Bilgi Sistemi, Üstveri Sistemi (ÜstveriS),
11. Bilgi Paylaşım Platformları (Kb-net),
12. BİDB Yardım Masası,
13. Hizmet Talepleri Yönetim Sistemi (HTYS),
14. Bilim ve Teknoloji Sektörü Proje İzleme Sistemi,
15. Kalkınma Ajansı Faaliyetlerini İzleme Sistemi,
16. Ortak Arama Platformu (KB-tarama),
17. İnternet İçerik Yönetimi Sistemi (resmi internet sitesi ve alt portaller),
18. E-Posta Sistemi ve e-Posta Listeleri,
19. Anket Sistemi,
20. İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi,
21. Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS),
22. Sodes Bilgi Sistemi,
23. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi,
24. Kütüphane Bilgi Sistemi,
25. Erişim Kayıtları Sistemi,
26. İş Planı Yönetim Sistemi,
27. Faaliyet Raporlama Sistemi,
28. Ekonomik Göstergeler Veri Tabanı ve Çevrimiçi Sınav Başvuru Sistemi yer almaktadır (KB-SGDB, 2014)

ANKA özelinde ise entegre bir yönetim bilgi sistemi mevcut değildir. Birbirinden ayrışık sistemler kullanılmaktadır. Temel olarak kullanılan YBS ile KAYS sistemleri ile ilgili olarak iç kontrol zafiyetleri noktasında bir takım analizler yapılacaktır:

#### **a) Yönetim Bilgi Sistemi (YBS)**

Program ve projeler ile ilgili bilgi sistemi KAYS üzerinden yürütülmekte iken evrak yönetim sistemi EBYS diye ayrı bir programda yürütülmekte, paydaşlara ait veriler ve kurumsal faaliyetlerin planlandığı sistem olan PVT ise ayrı paralel bir yapı olarak işletilmektedir. Bu şekilde ayrışık ve farklı sistemlerin mevcut olması sistemlerin tam entegre olamaması bir kontrol zafiyeti olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, ANKA tarafından kullanılan ve aşağıda ara yüzü görülen YBS ile ilgili olarak kurum içerisinde bir projenin mevcut olmadığı halde bir iki personelin asli görevleri olmadığı halde kendi kişisel inisiyatifleriyle başlattıkları ve kendi imkânlarına göre güncelleme yapmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu husus 2013 iç denetim raporlarında kurumsal yönetim, iç kontrol, varlıkların korunması ve fikri mülkiyet ile ilgili zafiyetler oluşturması yönleriyle ele alınmıştır. Ancak eski uygulamaların aynı şekilde devam ettirildiği, KAYS ile öngörülen fonksiyonların paralel bir şekilde yürütülmeye çalışıldığı görülmektedir.

#### **Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS)**

KB koordinasyonunda TUBİTAK-YTE tarafından yürütülen KAYS Projesi'nin amacı KA kurumsal işleyişini güçlendirmek, şeffaf ve hesap verebilir bir bilgi yapısıyla KA ve KB süreçlerinin bu anlamda işlerliğinin kolaylaştırılmasını amaçlamaktadır. KAYS, ihtiyaçlara ve kaynak durumuna göre sürekli yeni modüllerle geliştirilmekte ve KA tarafından yürütülen tüm süreçleri elektronik ortamda yürütme, yönetme, kaydetme, kontrol ve izleme gibi pek çok olanak sağlayabilmektedir. Buna göre bölgesel kalkınma planındaki hedefler doğrultusunda hazırlanan çalışma programı ve destek programları kapsamındaki program ve projelere ait her türlü mali, teknik ve idari süreçlerin BT ortamında yürütülmesine olanak tanımaktadır.

DDK raporuna cevaben KB tarafından hazırlanan hizmete özel taslak eylem planına göre; KB ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

arasında 15/01/2012 tarihinde imzalanan protokol ile bölgesel gelişme alanında KB'nin ihtiyaç duyduğu bilgi sistemlerinin TÜBİTAK tarafından geliştirilmesi kararlaştırılmıştır. Bu çerçevede TÜBİTAK-BİLGEM YTE ile Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) için Proje ve Faaliyet Destekleme (PFDY), Çalışma Programı, Bütçe ve Muhasebe (ÇPBM), İnsan Kaynakları (İK) ile Performans Yönetimi (PY) modüllerinin geliştirilmesi amacıyla sözleşme imzalanmıştır. 2012 yılı Ekim ayında PFDY modülünün proje başvurularının elektronik ortamda sistem üzerinden alınması ve projelerin değerlendirilmesi kısımlarını içeren sürüm kullanıma açılmıştır. 2013 yılı Mart ayında PFDY modülünün kapsamına izleme süreçleri de dâhil edilmiştir. Devam eden süreçte KAYS kapsamına Yurtdışı Ziyaret Modülü (YDZ), Yatırım Destek Ofisi (YDO) modülü, KAYS-İK ile KAYS-Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) entegrasyonu çalışmaları yürütülmüştür.

DDK raporuna cevaben KB tarafından hazırlanan hizmete özel taslak eylem planına göre mevcut durumda;

**KAYS-PFDY:** Kalkınma ajansları tarafından hali hazırda uygulanmakta olan tüm destek programlarının hazırlık, uygulama ve izleme faaliyetleri modül üzerinden yürütülmektedir. KAYS-YDZ; Kalkınma ajansların gerçekleştirilen yurtdışı ziyaretlerin yer, tarih, kapsam, katılımcı gibi bilgilerinin sisteme kaydedilmesi, ilgili kurum ve kuruluşların sistem üzerinden söz konusu verilere ulaşımına imkân sağlamaktadır.

**KAYS-YDO:** Kalkınma ajansları tarafından yürütülen yatırım destek ve tanıtım faaliyetleri düzenli ve sistematik olarak modül aracılığı ile yürütülmekte ve takip edilmektedir.

**KAYS-İK:** Kalkınma ajansı çalışanlarına ilişkin ihtiyaç duyulan bilgiler sistem üzerinde tutulmaktadır.

**KAYS-EBYS:** Kalkınma ajansları tarafından kullanılmakta olan EBY sistemleri ile KAYS-PFDY arasında entegrasyon sağlanmış ve KAYS-PFDY üzerinden üretilen belgelerin taslak olarak EBYS'ye aktarılması sağlanmıştır. KAYS, sadece program yönetimi modülü kapsamında; proje başvurularının alınması, dış uzmanlar tarafından değerlendirilmesi, değerlendirme komisyonu tarafından karara bağlanması, proje yararlanıcı

tarafından projenin yürütülmesi, izleme uzmanları tarafından yapılan işlemler ile ödeme ve sonuçlandırma süreçlerinin hepsini kapsayabilmektedir. COBIT-5 bu anlamda KA ve KAYS geleceği açısından hayati önem arz etmektedir.

Buna göre mevcut durumda KAYS, KA ana hizmet süreçlerine;

- Proje ve faaliyet destek yönetimi
- Paydaş veritabanı yönetimi
- Performans yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Yatırım destek ofisleri yönetimi
- Yurt dışı ziyaret yönetimi
- EBYS entegrasyonuna ilişkin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak modüler, bütünleşik ve merkezi bir bilgi sisteminin sürekli geliştirilmesidir. (TUBİTAK-YTE, 2014)

KAYS sistemi KA, YK, KK ve KB sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi ve bölgesel kalkınma önceliklerinin verimli ve şeffaf bir şekilde paydaşların kontrolünde ve onların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi için en önemli araçlardan birisini teşkil etmektedir. Ancak, KAYS sisteminin KA tarafından değil de KB tarafından yönetiliyor olması nedeniyle etkin bir şekilde yönetilemediği söylenebilir.

Yüklenici olan TUBİTAK-YTE ise sözleşme makamı olan KB yetkililerinin talimatlarına göre gerekli geliştirme ve değişiklikleri yapabilmektedirler. Dolayısıyla bu KAYS ile ilgili BT yönetişiminin sağlıklı işlemediği söylenebilir. Örneğin KAYS sisteminde sadece iç denetçilere yönelik bir hesabın açılması bile daha önce mükerrer taleplere rağmen ancak 2014 Ağustos ayında gerçekleştirilebilmiştir. KAYS içerisinde kullanılan tüm roller aşağıda görülmektedir. Bu aşağıdaki roller, sadece KA tarafından kullanılabilen rollerdir. Bunun dışında KB rolleri ile başvuru ve değerlendirici rolleri de KA yetkisi dışında alınmaktadır.

Şimdi bu yukarıda belirtilen rollere göre KAYS içerisinde ne tür fonksiyonlar bulunduğu ve bunların BT yönetişimi açısından uygunluğu ile ilgili kontrol zafiyetleri ile ilgili olarak aşağıda değerlendirmeler yapılacaktır:

### **1. KAYS Ajans Personeli Değerlendirme Komisyonu (DK) Üyesi Rolü**

Bu rol için sadece proje işlemleri başlığı altında değerlendirme işlemleri ile DK işlemleri olarak iki ayrı link konulmuş. Burada önceden seçilecek her hangi bir MDP için her bir proje bazında verilen puanlar ve bununla ilgili onay mekanizmaları ile ilgili işlemlerin yapılabildiği görülmektedir.

Sadece butonlardaki ifadelerden DK üyelerinin değerlendirmelerinin görüntülenme ve güncellenmesi ile onaylanmasının olanaklı olduğu anlaşılabilir. Bunun dışında ne tür yetkilerinin olduğu ve nasıl işletildiği anlaşılabilir. Normalde test ortamında üretim ve uygulama verilerine benzer verilerin olması gerekir. Bu da KAYS programı hazırlanışında gerekli testler yapılmadan uygulama aşamasına geçirilebildiği anlamına geldiğinden dolayı ciddi kontrol zafiyetleri olabileceği söylenebilir.

### **2. KAYS DK Kullanıcısı Rolü**

Bu kullanıcı için de sadece Değerlendirme Komitesi (DK) işlemleri arayüzü çıkmaktadır. Bu husustaki değerlendirme yukarıda yapılmıştır.

### **3. KAYS Gerçekleştirme Görevlisi Rolü**

KAYS içerisinde gerçekleştirme görevlisi adı altında bir kullanıcı olmakla birlikte bu kullanıcı için henüz her hangi bir işlem yapma veya görüntüleme yetkisinin tanımlanmamış olduğu ve dolayısıyla bu kullanıcının karşısına çıkan arayüzde her hangi bir buton veya link verilmemiş olduğu görülmektedir. Normalde gerçekleştirme görevlisi Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği kapsamında harcama birimlerinde ödeme ile ilgili kayıtların tutulması ve bu süreçte yer alan birim amiri olması gerektiğinden dolayı PYB başkanının gerçekleştirme görevlisi olması ve buna göre gerekli yetkilerin tanımlanmış olması gerekir. Ancak KAYS muhasebe fonksiyonu ile ilgili olarak sadece harcama programı hazırlanması dışında başka bir işlevselliğinin kurulmamış olması nedeniyle henüz yeterli ilişkiselliği ve başka bir firma tarafından hazırlanmış ve halen

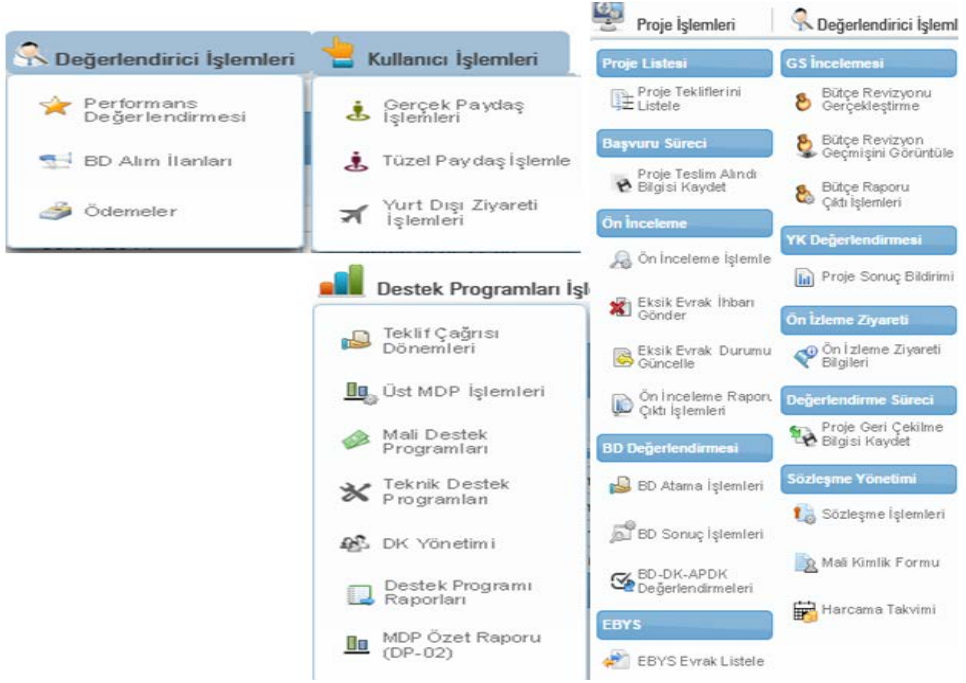
KA tarafından kullanılan muhasebe sistemi ile entegrasyonu olmadığından bu anlamda boşta kalan bir kullanıcı tanımlaması şeklinde değerlendirilebilir.

#### **4. KAYS Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi Kullanıcısı Rolü**

Planlama, programlama ve koordinasyon biriminin görevi olan bölge planı ve çalışma planı hazırlama işlerinde kolaylık olması ve diğer birimler tarafından kullanılarak süreçte katkılarının oluşturulması için bölge planı ve ÇP modülü hazırlanması ve buna göre bölge planı ve ÇP önceliklerine göre program ve projelerin ilişkilendirilmesine olanak tanınması gerekmektedir.

#### **5. KAYS PYB Kullanıcısı Rolü**

KAYS sisteminde projelerin değerlendirme süreci ile ilgili olarak en fazla yetkisi olan kullanıcının PYB kullanıcısı olduğu anlaşılmaktadır. IGSB kullanıcısına ek olarak pek çok farklı yetkileri kullanabildiği görülmektedir. Diğer zafiyetlere ek olarak burada BD'lerin atamasının otomatik olmaması, ilgili personelin inisiyatifinde bulunmasının bir kontrol zafiyeti olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.



**Şekil 32. PYB kullanıcısı KAYS arayüzü**

**Kaynak:** KAYS yazılımından araştırmacı tarafından alınmıştır.

Ayrıca IGSB kullanıcısının yukarıda bahsedildiği şekilde paydaşlarla ilgili olarak yapabildiği işlemlerin PYB kullanıcısının onayına tabi olduğu ve diğer kullanıcılar tarafından yapılan yasaklamaları onaylamadan reddedebileceği ve ayrıca IGSB kullanıcısındaki yetkilere ek olarak paydaşları aktifleştirme ve pasifleştirme işlemlerini de tek başına gerçekleştirebildiği anlaşılmaktadır.

Yurt dışı ziyaret modülünün de IDB kullanıcısıyla birlikte PYB kullanıcısına açılmış olduğu görülmektedir. Hâlbuki diğer kullanıcılar da yurt dışı ziyaretleri gerçekleştirdikleri halde bu konuda bilgi girişine yetkilendirilmemiş olmaları da bir tutarsızlık anlamında kontrol zafiyeti olarak nitelendirilebilir. Bunların yanı sıra süreçte değişiklik yapan kullanıcılara ait bir denetim izinin (audit trail) de mevcut olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir kontrol zafiyeti de PYB kullanıcısının BD



tarafından alt değerlendirme kriterlerine göre verilen puanların her BD için farklı olacak şekilde seçilmesine imkân tanınmasıdır. KAYS test ara yüzünde test verisi çok yetersiz olduğundan dolayı diğer yetkilerin kullanımıyla ilgili değerlendirme yapılamaması da ayı bir kontrol zafiyeti olarak değerlendirilebilir.

## **6. KAYS PYB Başkanı Rolü**

PYB başkanı, KAYS sisteminde önemli yetkilerle donatılmıştır. Diğerlerinden farklı olarak ön inceleme komisyonu oluşturulması, ön inceleme için personel ataması ve ön izleme görevlilerinin belirlenmesi gibi yönetim düzeyinde yetkileri haizdir. Ancak burada dikkate çarpan bir husus, PYB kullanıcıları normalde PYB başkanının emri altında bir uzman iken yasaklama işlemlerinde PYB başkanından daha fazla yetkiyi haiz olmasıdır.

PYB başkanı da diğerleri gibi sadece yasaklama ve kaldırma işlemleri yapabilirken bunların onaylanması ve reddedilmesi ile aktif ve pasif duruma düşürülmeleri PYB kullanıcıları yetkileri dâhilindedir. Bu da hiyerarşi, hesap sorma ve sorumluluk tahsisi açısından bir kontrol zafiyeti teşkil edebilmektedir.

## **7. YK Kullanıcısı Rolü**

Yönetim Kurulu (YK) kullanıcıları sadece proje değerlendirme sonuçlarına göre başarılı listeden çıkarma, bütçe revizyon talebi gönderilmesi, DK yeniden değerlendirme talebi gönderilmesi ve nihai listenin onaylanması gibi yetkileri haizdir. Bu yetki uygulamada pek çok kullanıcı yetkisini bünyesinde barındıran PYB başkanı tarafından kullanılmaktadır. Bu da görevlerin ayrılığı ilkesinin ihlalini doğurduğundan dolayı bir kontrol zafiyeti şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca, YK Başkanı Valinin sadece mali destek programları için yılda birkaç defa ihtiyaç olacak bir işte KAYS programı kullanıcıları olarak sistemde işlem yapılması beklenmemelidir. Buna gerek de yoktur. Sistem üzerinden YK kullanıcıları adına işlem yapmak üzere GS'nin YK tarafından yetkilendirilmesi yeterli olacaktır.

## **8. KAYS ÇP Bütçe Yetkilisi Rolü**

Çalışma Programı Bütçe Yetkilisi sadece bütçe işlemleri kapsamında harcama programındaki tahmini ve gerçekleşen bütçe ve harcama programı

nakit dengesi ile ilgili bilgileri görüntüleyebilmektedir. ÇP ile ilgili olarak sadece bütçe modülü oluşturulması yetersiz kalmaktadır. ÇP içeriğinin oluşturulmasında bunların bölge planıyla ilişkilendirilebilmesi ve performans göstergelerine göre faaliyet raporlarının çıkarılmasına olanak tanınması gerekir.

### **9. KAYS GS Kullanıcısı Rolü**

Genel sekreter (GS) kullanıcısı da pek çok yetkiye sahiptir. Örneğin PYD başkanı ön inceleme personeli görevlendirebilirken GS de görevlendirebilmektedir. Hâlbuki GS'nin onay mekanizması olması gerekirdi. Kendi altındaki personel ile aynı yetkileri haiz olması iç kontrol açısından bir zafiyet olarak nitelendirilebilir. Bunun yanı sıra GS yetkilisi, BD seçim komisyonunu oluşturduğu gibi bu komisyonca yapılmış seçimleri de onaylamak veya kaldırmak gibi farklı yetkilere de sahiptir. Bunun dışında YDO ile program ve projelere ait özet raporlamaları görme ve başarılı projeleri YK onayına gönderme gibi yetkileri mevcuttur.

### **10. KAYS İç Denetçi Rolü**

İç denetçi kullanıcısı için hazırlanan arayüzde sadece Destek Programları İşlemleri ve Proje İşlemleri adı altında iki temel başlık bulunmaktadır. Bu her iki başlık altında da bir takım işlemlere dair raporlamalar yer almaktadır. İç Denetçi tarafından kullanılan hesapta sadece raporlamalarda ve görüntülemelere dair bilgiler yer almaktadır. Örneğin destek programları raporlarına tıklandığında bir tablo çıkmakta ve her tablo ilgili projelere dair bir takım bilgileri, değerlendirmeleri ve istatistikleri içermektedir.

Program raporları kısmındaki destek programları listele denildiğinde bir tablo çıkmaktadır. Bu tabloda sadece 2013 yılı MDP programlarının listelenmesi istenmiş ve buna göre çıkan tablonun bir kesiti verilmiştir. Aşağıda görüldüğü gibi tüm KA program bilgilerinin başka bir KA iç denetçisi tarafından görüntülenebiliyor olduğu görülmektedir. Hâlbuki bu şekilde bir görüntülemenin yetkisiz olmasından dolayı sistem tarafından engellenebilmesi gerekirdi. Her KA iç denetçisinin sadece kendi kurumuna ait bilgilere erişebilmesi gerekir.

KAYS destek programları BD Bilgileri Raporuna tıklandığında ise tüm KA'lar için çalışan ve çalışmış olan bağımsız değerlendiricilerine ait bilgiler, yaptıkları değerlendirmeler ve iletişim bilgileri gibi özet bir tablo çıkmaktadır. Burada da gene sadece her KA için ilgili iç denetçisinin kendi kurumuyla ilgili projelerde çalışanlara ait bilgilere ulaşabilmesi gerekirken tüm BD bilgilerine ulaşabildiği anlaşılmaktadır. İsimler ve BD bilgileri kuruma özel olmasından dolayı görüntüsü buraya alınmamıştır. Diğer kısımlarla ilgili arayüzler de benzer şekilde tablolarla ifade edilmektedir.

### **11. KAYS IDB Kullanıcısı Rolü**

İzleme ve değerlendirme birimi kullanıcısı için tanımlanan işlevler aşağıdaki şekilde görülmektedir. Bu işlevler daha çok sözleşme aşamasına gelmiş olan projelerin mevzuat ve sözleşme çerçevesinde sonuçlandırılması için gerekli olan teknik ve mali izlemeler ve bunlara ait raporlamalara olanak tanımaktadır. Test verileri eksik olduğundan dolayı çoğu özelliğin nasıl çalıştığı hakkında fikir edinilememiştir. Ancak özellikle sorun yönetimi kısmı ile risk yönetimi kısmının yapılandırılması gerekir.

Ayrıca etki değerlendirmelerinin bölge planı, program rehberi ve projede belirlenmiş olan göstergeler setine göre teker teker değerlendirilmesine olanak tanıyacak yeni bir işlevselliğe ihtiyaç olduğu aşikârdır. Bunun yanı sıra yararlanıcının bölgesel kalkınma açısından dikkate alınabilecek potansiyelleri ve kurumsal düzeydeki zafiyetlerinin de tespit edilerek IGSB ve PYB birimlerinin planlama ve programlama çalışmalarında dikkate alabilecekleri veri ve enformasyonun sağlanmasına olanak tanıyacak yeni bir işlevselliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Yani maksat sadece proje veya hibenin mevzuata uygun şekilde yürütülüyor olması değil, yerel dinamiklerle bölgesel potansiyeller dikkate alınarak proje yararlanıcısı ve yararlanıcının bulunduğu sektör dinamikleri de dikkate alınabilmelidir. Bu bilgiye sadece IDB uzmanları teknik olarak sahip olabilmektedirler. Bu anlamda elde edilen örtük bilginin özellikle planlama ve programlama ile ilgili diğer birimlere aktarılması gerekir. Bu sayede bölge planları ve çalışma programları ile program rehberleri daha tutarlı ve paydaş ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte hazırlanabileceklerdir.

### **12. KAYS IDB Başkanı Rolü**

İzleme ve değerlendirme birimi (İDB) başkanı, sistemde daha çok İDB uzmanları tarafından yapılan işlemleri görebilmekte ve bir takım raporlamaları takip edebilmektedir. Projelerin izleme ve değerlendirme aşamasında uzmanların esas faaliyet ve işlemleri yaptıkları ve İDB başkanının da bunları takip etme olanağının olduğu anlaşılmaktadır.

KA Destek Yönetim Kılavuzu (DYK) tarafından belirlenmiş olan İDB birimi görevlerinden birisi olan “*p)program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yapmak ve riskleri önceden tespit ederek düzeltici ve önleyici tedbirleri almak*” yükümlülüğünün yerine getirilmesi için KAYS sisteminde proje işlemleri butonu altındaki risk yönetimi kısmının sistematik test verisi olmadığı gibi sistematik olarak da yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Risk yönetimi kısmında proje numarası, adı, yararlanıcı ve sözleşme bilgileri yer almaktadır. Hâlbuki potansiyel riskler, olasılıklar, etkisi, öngörülen kontroller gibi risk yönetimi standardına uyan temel başlıklara göre veri girişine olanak sağlayan bir yapı gerekmektedir.

Ayrıca, gene DYK tarafından İDB birimine verilmiş görevlerden olan “*t) tamamlanmış projelerin sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek*” yükümlülüğünü yerine getirmeye yardımcı olacak her hangi bir modül ve işlevselliğin mevcut olmadığı görülmektedir. Bunun için de proje tamamlama işlemleri butonunun altında “etki değerlendirme” adı altında bir alt işlev tanımlanması ve burada da önceden belirlenmiş olan bölge planı, program rehberi ve proje göstergelerinin hepsine yönelik ilgili uzman ve birim başkanının değerlendirme yapması sağlanmalıdır.

### **13. KAYS İK Yetkilisi Rolü**

İnsan kaynakları (İK) yetkilisine personel ile ilgili bilgileri girme, evrakları yükleme, gündelikleri belirleme ve personel bordrosu oluşturma gibi yetkileri haizdir. Her hangi bir test verisi yüklenmemiş olduğundan detaylara girilememiştir.

### **14. KAYS Muhasebe Yetkilisi Rolü**

Muhasebe yetkilisi için tanımlanan modülde gerçekleştirme görevlisinde olduğu gibi henüz her hangi bir işlev ve yetkinin tanımlanmamış olduğu görülmektedir. Her hangi bir test verisi yüklenmemiş olduğundan detaylara girilememiştir.

## 15. KAYS BD Seçim Komisyonu Üyesi Rolü

BD seçim komisyonu üyesi sadece başvuran BD adayları arasından gerekli nitelikleri taşıyanların seçilerek onaylanması ile ilgili yetkileri haizdirler. Ancak yaptıkları değerlendirme ve puanlamaya dair bir veri girişi gerekmediği anlaşılıyor. Bu da yapılan değerlendirmenin objektifliğini olumsuz etkileyecek bir kontrol zafiyeti olarak değerlendirilebilir. Her hangi bir test verisi yüklenmemiş olduğundan detaylara girilememiştir.

### Sonuç

Kamu sektöründe kar etmek veya Pazar payı arttırmak gibi hedefler söz konusu olmadığından dolayı hizmetler ve alt yapı ile ilgili analizlerin özel sektöre nazaran daha detaylı bir şekilde yapılabildiği söylenebilir. Bölgesel düzeyde kalkınmanın sağlanması, işbirliği ve ortak çalışma kültürü ve olanaklarını olumsuz etkileyen faktörlerin azaltılarak yerel potansiyellerin ortaya çıkarılması ve bölgesel dinamiklerin harekete geçirilmesi noktasından engelleri ortadan kaldıracabilecek projelerin hibe mekanizmaları aracılığıyla desteklenmesi gibi önemli bir kamu hizmetini yürüten KA işleyişinde hizmet ve alt yapıyla ilgili sorunların bilinen bir yöntem olan COBIT-5 ile çözümlenmeye çalışılması büyük önem arz etmektedir.

Araştırma sorularımıza aşağıdaki şekilde cevap verilebilmektedir:

*DDK tarafından tespit edilen sorunlardan hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?*

Mali destek programlarının sınırlı uygulanması hibe yönetiminde koordinasyonsuzluk, güdümlü projelerin kullanılmaması sorunu ve KAYS modüllerinin eksik bırakılması olarak yapılan kök neden analizlerinden de anlaşılacağı üzere, kalkınma ajanslarında (KA) mali destek programlarının sınırlı uygulanması, hibe yönetiminde koordinasyonsuzluk, güdümlü projelerin kullanılmaması ve kalkınma ajansları yönetim bilgi sistemleri (KAYS) modüllerinin eksik bırakılmasının aslında KA hizmetler ve alt yapı uygulamalarıyla ilişkili olduğu gösterilmektedir.

*COBIT-5 hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisi nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?*

Hizmetler ve alt yapı gerçekleştiricisinin etkinleştirilebilmesi için bütünlükçü ve entegre bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. KAYS üzerinden gerekli uygulamalar aşağıdaki şekilde tespit edilebilmiştir:

1. İç denetçilerin diğer kullanıcıların ne tür işlemler yaptıklarını görememeleri, yetki listelerine erişimlerinin olmaması bu konuda uygulamaların iyileştirilmesine ve güvenlik ile ilgili zafiyetlerin belirlenmesinde engel oluşturduğu anlaşılmaktadır. Erişim kontrol listesi (ACL) ajans düzeyinde görülebilmelidir. Ajans yetkilisi tarafından hangi personelin hangi yetkileri tanımlandığının ve kullanıldığının tespit edilebilmesi gerekir. Özellikle görevlerin ayrılığı ile ilgili risk değerlendirmeleri ve kontrol önerileri açısından büyük önem taşımaktadır.

2. Kurum isimlerine göre farklı yıl, tarih ve programlar altında yararlandıkları projeler ve aldıkları hibeleri özet bir şekilde tabloya dökülecek bir raporlama mevcut değildir. Bu şekilde bir raporlama sayesinde her hangi bir kurumun farklı zaman ve çağrılara göre yararlandığı proje ve hibe miktarı ile ilgili risk ve etki değerlendirmeleri yapılması olanağı elde edilmiş olacaktır.

3. Bağımsız değerlendirici listesinde “görev aldığı diğer destek programları” diye bir sütun eklenmeli ve burada program isimleri yazılmalıdır. Aynı şekilde DK listesi için de geçerli olmalı. Burada bir BD veya DK üyesinin ne kadar sıklıkla görev aldığı ile ilgili bilgi elde edilebilir.

4. Proje tekliflerini listele kısmında “mali kontrolden sorumlu personel” ile “teknik uygunluktan sorumlu personel” diye ayrı iki sütun konulması gerekir. Bu sayede personelin sorumluluk duyarlılığı arttırılacağı gibi her hangi bir ek bilgi gerektiğinde kiminle irtibata geçileceği ile ilgili bilgi elde edilebilir.

5. Proje süreci özet bilgileri raporunda “ön inceleme sonucu”, “BD isimleri”, “BD değerlendirme puanı” “DK değerlendirme Puanı” gibi sütunlara ihtiyaç vardır. Bu sayede özet olarak başvuru üzerinde yapılan değerlendirmelerin seyri ile ilgili genel fikir edinilebilir.

6. Risk raporu şeklinde bir rapora ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre program ve proje düzeyinde önceden belirlenmiş olan risklerin olasılık ve etkilerine göre kırmızı, sarı ve yeşil kategorilere göre bir raporlama

gerekmektedir. Bu sayede iç denetçiler risk tabanlı yıllık denetim programlarında kırmızı ve sarı alanları dikkate alarak gerekli denetim ve analizleri yapabileceklerdir. Ayrıca üst yönetim de özellikle kırmızı alanlarla ilgili gözetim ve hiyerarşik kontrol mekanizmalarını daha etkin kullanabilecektir.

7. İletişim modülü ve raporlaması eksiktir. Tüm kullanıcıların ajans özelinde ve Bakanlık ile diğer ajanslardaki kullanıcılarla iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Özellikle kullanıcılar tarafından elde edilen örtük bilginin diğer yatay ve dikey kullanıcılara iletilebilmesi ve bunların belirli zaman dilimleri için, kullanıcı düzeyinde raporlanabilmesi gerekir. Bu raporlar sayesinde elde edilecek program bilgi hafızası ile program geliştiricileri tarafından yapılması gereken sürekli iyileştirmeler daha kolay olabilecektir.

### **Kaynakça**

- DDK, Aykın, H., ARSLANBAŞ, M., DERE, A., ÖZÇELİK, A., BOYALI, C., . . . ÖZKILINÇ, M. A. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme 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: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- KB-BGYUGM. (2014). *DEVLET DENETLEME KURULU KALKINMA AJANSLARI ARAŞTIRMA VE İNCELEME RAPORU KAPSAMINDA ALINACAK TEDBİRLER* . Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).
- KB-SGDB. (2014). *2014 yılı Performans Programı*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Performans%20Programlar/Attachments/6/2014%20Performans%20Program%C4%B1.pdf>.

TUBİTAK-YTE. (2014). *KAYS proje tanıtımı*. portal.kays.kalkınma.gov.tr:  
[http://portal.kays.kalkınma.gov.tr/?page\\_id=7](http://portal.kays.kalkınma.gov.tr/?page_id=7) adresinden alınmıştır