

## Bir Yönetişim Hedefi Olarak Değer Optimizasyonu: Kalkınma Ajansları Üzerinden Bir Analiz

DOI NO: 10.5578/jss.66723  
Geliş Tarihi: 06.12.2016  
Kabul Tarihi: 05.06.2018

Ahmet EFE\*

### Özet

*Değer oluşturma, katma değer elde etme ve kurumsal fayda literatürde daha çok ilkesel düzeyde kurumsal misyon ve vizyonla ilişkili bir şekilde ifade edilmektedir. Ancak yeni değerlerin kurumsal ölçekte nasıl oluşturulacağına dair bir çerçeve veya standart mevcut değildir. Kurumsal olarak değerlerin elde edilmesinden çok mevcut kaynaklar ve riskler dikkate alınarak nasıl maksimum düzeyde sürdürülebilir bir şekilde oluşturulacağı aslında bir optimizasyon konusudur. COBIT-5 bu anlamda değer optimizasyonunu kurumsal ölçekte ve süreç yönetimi düzleminde bir yönetim ilkesi olarak ele alarak paydaş ihtiyaçlarına göre hizalanan kurumsal hedefler için yönetilmesine olanak sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Yaygın dijital dönüşüm gereği, E-devlet uygulamaları sürekli arttığı için BT sistemlerinin yönetimi ile iş süreçlerinin birlikte yürütülmesi değer üretimi açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu araştırmamızda, bölgesel kalkınma ajanslarının (KA) açısından bölgesel yönetim ve yerel kalkınma açısından katma değer veya fayda optimizasyonunun yapılmaması temel araştırma sorunu olarak ele alınmaktadır. Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından KA dinamiklerinde 2014 yılında tespit edilerek raporlanan 43 ana sorunlardan bazısının değer optimizasyonu ile ilişkili olduğu iddia edilerek fayda optimizasyonunun değerlendirme, yönlendirme ve izleme olarak üç alt süreç üzerinden nasıl yapılacağına dair süreç uygulama modeli geliştirilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma Ajansları, Değer Optimizasyonu, Yönetişim, COBIT-5, E-Devlet

### Value Optimization as a Governance Goal: An Analysis over the Regional Development Agencies in Turkey

#### Abstract

*Value creation, adding value and organizational value concepts are being related with corporate mission and vision as basic principles at the literature. However, there is no a specific framework or standard on how to create adding value at corporate level. Furthermore, rather than how to create adding value to organization, in fact the value optimization is concerned on how to optimize attainable and sustainable corporate value in accordance with risks and resources that need to be optimized. COBIT-5, proposes process model for value optimization which needs to be tailored according to organizational goals stemming from stakeholder needs. Because of the necessity of extensive digital conversion, e-*

---

\* Dr., CISA, CRISC, PMP, İç Denetçi, Ankara Kalkınma Ajansı, aefe@ankaraka.org.tr

*government applications are constantly increasing, so the governance of IT systems and the co-operation of business processes have become a necessity in terms of value production. In this study, with a solution finding approach, our research problem defined for regional development agencies (KA) as inability to optimize value for regional governance and local development. It is argued that 5 out of 43 problems of KA defined in 2014 by State Auditing Board (DDK), that are somehow related with value optimization processes could be conceptually modelled for KA with a process model subdivided as assessment, direction and monitoring.*

**Keywords:** *Development Agencies, Value Optimization, Governance, COBIT-5, E-Government*

## Giriş

Kamu, özel veya sivil toplum örgütleri aslında kendi paydaşları için değer üretmektedirler. Dijital dönüşüm çağında yenilikçi ürünlerle internet ortamında kamu hizmetlerinin sunumunda, etkinlik ve verimliliğin artırılması yoluyla, kamusal değer üretimi daha çok ön olana çıkmaktadır. Her hangi bir değer üretemeyen bir kamu kurum veya kuruluşu varlık amacını yitirmiş demektir.

Elektronik hizmet sunan kamu kurum ve kuruluşların vizyon ve misyonları, üretecekleri toplumsal, ekonomik veya sosyal değerlere göre şekillenmek durumundadır. Elde edilecek değerlerin kullanılacak kaynaklar ve risklere göre optimize edilmemesi durumunda israf veya etkin olmayan ve amaca hizmet etmeyen faaliyet ve uygulamaların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Toplumsal, ekonomik veya sosyal değer üretimi yoluyla kurumsal değer elde edilmesi veya katma değer oluşturulması, organizasyonel amaçlar arasında yer alması gerekirken, değer optimizasyonu konusu, aslında literatürde ve uygulamada çok bilinmeyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha çok fayda maksimizasyonu, katma değer oluşumu ve kurumsal menfaatler ve çıkarların korunması gibi kavramlar bilinirken ve bu çerçevede araştırmalar yapılırken değer optimizasyonu literatürde çok rastlanan bir kavram değildir. Ancak “fayda maksimizasyonu” ifadesi iktisatta kamu tercihi okulu olarak bilinen bir yaklaşımın ürünü olup bu konularda ekonomik değer için tercihlerin nasıl yapılması noktasında analizler yapıldığı görülmektedir.

Değer optimizasyonunun kamu yönetimi alanyazını kapsamında tanımlanarak bunun nasıl işletilebileceğinin tespit edilmesi kurumlar açısından büyük önem arz etmektedir. Zira değer kavramı, niteliksel ve niceliksel olarak her kurum açısından değişkenlik göstermektedir. Ancak değer elde edilmesi için gerekli kaynakların ve risklerin birlikte değerlendirilerek kurumsal amaçlar için optimizasyonunun yapılması gerekmektedir. Bu şekilde bir sürecin belirlenmesi, kritik faaliyetlerinin ve

göstergelelerinin tespit edilerek modellenmesi henüz yapılmamıştır. Literatürde bu hususta akademik çalışmalara da rastlanmamıştır. Değer optimizasyonunun özellikle bir kamu kurumunda nasıl ele alınabileceği hususunun açıklığa kavuşturulması da başka bir önem arz etmektedir. Bu bakımdan, Türkiye’de yönetim paradigması çerçevesinde yapılandırılan kalkınma ajansları (KA) üzerinde bir çalışma yapılması bu anlamda tercih edilmiştir.

### 1. Türk Kamu Yönetiminde Kalkınma Ajansları

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 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 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: 215)

KA kuruluş amaçlarının birisi de bölgesel kalkınma için gerekli katma değer elde edilmesidir. Bu anlamda 5449 sayılı Kanunun

gereğesinde de ifade edildiği üzere KA için “*bölgesel potansiyellerin ortaya çıkarılması ve yerel dinamiklerin harekete geçirilmesi*” en büyük değer olarak ifade edilebilir. Bu değer ortaya çıkarılması için de gene Kanun tarafından tesis edilmiş bulunan ve yönetim kurullarına (YK) bölgesel önceliklerin belirlenmesi ve gerekli bilgi ve danışmanlığın sağlanması amacıyla kurulmuş bulunan kalkınma kurullarının (KK) etkin bir şekilde işletilmesine, bölgedeki aktörlerin bölgesel değerleri maksimize edecek şekilde bölge planını oluşturarak bunu sahiplenmeleri, pek çok paydaş tarafından bölge planındaki bölgesel kalkınma önceliklerine hizmet edecek olan büyük meblağlı projeler olan güdümlü projelerin kullanılması, uygulanan program ve projelerin ne derece bölgesel katma değer oluşturabildiğinin tespit edilmesi için gerekli etki analizlerinin yapılması ve bölgesel düzeyde sinerji ve ortak çalışma kültürü üzerinden iş birliği ve koordinasyonun yeterli düzeyde yapılabilmesi gerekir. Aksi durumda bölgesel kalkınma açısından değer optimizasyonunun yapılabilmesi olanaklı değildir.

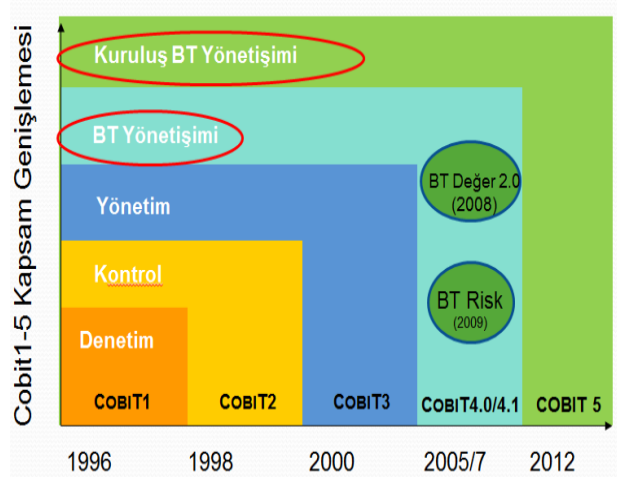
## 2. COBIT-5 Yönetişim Çerçevesi

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 yönetişiminin iş süreçleri ile birlikte yönetilebilmesine olanak sağlayacak bir yönetim ve yönetim modelleriyle 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. 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: 110).

COBIT-5 gerçekleştircileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştirciler kapsamına alınabilmektedir. Paradigma olarak ele almaya çalıştığımız COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetim çerçevesidir. Şekil 1’den 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 yönetim 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 mevcut sorunlara çözüm sunma iddiasındadır.

**Şekil 1.** COBIT Alanında Paradigma Gerilimleriyle Yaşanan Kapsam Genişlemesi



**Kaynak:** (ISACA, 2012: 35)' den alınmıştır.

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 eklemiştir.

### 3. Metodoloji

Ebsco veri tabanında "*value optimization*" olarak yapılan aramada 102 adet, "*organizational value optimization*" olarak hiç, "*corporate value optimization*" olarak da sadece 6 yayın olduğu tespit edilmişken Türkçe literatürde hiçbir yayın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan değer optimizasyonu ile ilgili olarak yaptığımız araştırmanın Türkçe literatüre ciddi katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Literatürde mevcut yayınların hemen hepsinin endüstriyel süreçlerle veya mühendislik uygulamalarıyla ilgili olduğu teknik süreçlerin incelemesi veya modellenmesi olduğu görülmüştür. Örneğin bir çalışmada (Theocharous, Thomas, & Ghavamzadeh, 2015), yapay zeka ve makine öğrenmesi üzerinde değer optimizasyonu çalışması yapılmıştır. Başka bir çalışmada, (Georgakakos, Yao, & Yu, 1997) hidro-elektrik tesislerinde enerji, maliyet ve verimlilik için değer optimizasyonu çalışması yapılmıştır. Benzer şekilde başka bir çalışmada (Schmoltda, Song, & Araman, 2001), orman ürünleri sanayisinde kerestelerin biçilmesi ve işlenmesi süreçlerinde değer optimizasyonu çalışması yapılmıştır. Buna benzer pek çok örnek olmakla birlikte kamu kurumlarında değer optimizasyonu uygulamasıyla ilgili bir kaynağa rastlanmamıştır.

Bu çalışmada yaptığımız ise, teknik süreklere uygulanan bir model ve yöntemin kurumsal süreçlere de referans teşkil edebileceğine yöneliktir. Bu nedenle de öncelikle bir kurum seçilerek bunların sorunlarına çözüm olabilecek şekilde analiz ve modelleme yapılmaktadır. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının sorunlarından değer optimizasyonu ile ilişkili olabilecekleri analiz edilmektedir. Bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve değer optimizasyonu ile ilgili beş adet probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Ayrıca COBIT-5 değer optimizasyonu ile ilgili betimleyici bir çalışma da yapılmaktadır. COBIT-5 değer optimizasyonu yönetim süreç modeline göre KA düzleminde değer optimizasyonu nasıl yapılabileceği üzerinde değerlendirme yapılmaktadır.

COSO çerçevesi genel sistem teorisine uygun bir şekilde bir kurumun kontrol amaçları ve kontrol bileşenleri olarak bir sistem olduğunu ve bunların tutarlı bir şekilde birbirleriyle etkileşimde bulunmaları için gerekli olan standartları ortaya koymaktadır. Bu çerçeve aynı zamanda 5018

sayılı Kanuna tabi tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki iç denetim birimleri tarafından uygulanan denetimlerde esas alınan iç kontrol rehberinin özünü de oluşturmaktadır. Bu açıdan mevcut sorunların iç kontrol sistemi kapsamında kök nedenlerinin incelenmesi yapılmaktadır. COBIT çerçevesi de 2009 yılından sonra BDDK tarafından tüm bankalar ve finans kurumları tarafından uygulanması zorunlu kılınan iç kontrol, süreç yönetimi ve bilgi teknolojileri yönetişimini de içeren daha kapsamlı bir çerçevedir. Bir hibe dağıtım kurumu olarak da bilinen KA sorunları üzerinde kök neden analizleri için kullanılması analizlerin tamlık ve güvenilirliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür.

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.

Araştırmamızın iddiası, DDK tarafından tespit edilen 5 adet sorunun KA dinamiklerinde değer optimizasyonu yapılmamasıyla ilişkili olduğudur. 43 adet sorun içerisinde en az 5 adedinin değer optimizasyonu ile ilişkilendirilebileceği savıyla bunlar incelemeye alınmıştır. Bu amaçla da araştırma sorularımız aşağıdaki şekilde yapılandırılmışlardır:

1. DDK tarafından tespit edilen sorunlardan değer optimizasyonu ile ilişkili olan problem var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?
2. Değer optimizasyonu KA dinamiklerinde uygulanabilecek şekilde bir süreç olarak modellenebilir mi?

Yukarıdaki araştırma sorularının cevaplanabilmesi için öncelikle DDK tarafından tespit edilmiş olan 43 temel sorundan 5 tanesi üzerinde kök neden analizleri yapılarak bu sorunların temelinde değer optimizasyonunun olmayışının bir temel araştırma problemi olup olamayacağı değerlendirilmekte; COBIT-5 süreçler yaklaşımı üzerinden betimleyici ve tanıtıcı değerlendirmeler yapılmakta; değer optimizasyonunun ilgili süreci olan “fayda oluşumunu sağlamak” süreci üzerinden değer optimizasyonunun değerlendirilmesi, yönlendirilmedi ve izlenmesi alt süreçler üzerinden KA dinamiklerine göre detaylandırılmakta, uyarlanmakta ve modellenebilirliği araştırılmakta; en son araştırma sorularının ne derece cevaplanabilir olduğu hususunda değerlendirme ve yorumlama yapılmaktadır.

#### **4. Araştırma Problemi**

Bu çalışmada, kalkınma ajansları (KA) ile ilgili olarak 2014 yılında yayımlanan bir raporla Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından tespit

edilen bazı sorunlardan hareketle değer optimizasyonunun doğru bir şekilde yapılmamış olduğu araştırma problemi olarak alınmıştır. Araştırmamızın iddiası da aşağıda analiz edilen; kalkınma kurullarının etkisizliği ve yetersizliği bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi sorunu, güdümlü projelerin kullanılmaması sorunu, program ve projeler için etki analizinin yapılmaması ve bölgesel düzeyde iş birliği ve koordinasyonun yetersizliği sorunlarının aslında değer optimizasyonunun doğru yapılmamış olmasıyla ilişkili olduğudur. Bunu teyit eden DDK raporundaki anılan örnek sorunların COSO ve COBIT-5 modeli özelinde analizleri de yapılmaktadır.

#### 4.1. Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği

DDK tarafından görüşüne başvurulmuş valiler, kalkınma kurulu başkanları ve kalkınma ajansı çalışanlarındaki hâkim ve ağırlıklı görüşün de kalkınma kurullarının etkin bir şekilde işlemediği yönünde olduğu anlaşılmıştır. Kalkınma kurullarına üye seçiminde bazı ajanslarda gönüllülüğü esas almaya yönelik son dönemdeki düzenleme ve uygulamalar olumlu karşılanmakla birlikte, kalkınma kurullarının yeterince işlememesinin arkasında yatan nedenlerin, özellikle de kalkınma kurullarının etkisiz ve yetkisiz yapılar olduğu yönündeki yaygın kanının sorgulanması gerekmektedir. (Ddk, et al., 2014: 368)

KA sisteminde yerel düzeyde danışma, yönetim ve iş birliği kültürü ayaklarının en önemli ögesi olan KK' nun bu denli önemsizleşmesi ciddi bir soruna işaret etmektedir. Çünkü bölgesel potansiyeller, dinamikler, zafiyetler, öncelikler ve kırılmalıklar kamu-özel sektör ve STK temsilcilerinden oluşan kalkınma kurullarının (KK) bilgisi dâhilinde olabilen bir husustur. Merkezi hükümetin bölgesel düzeyde kalkınma planı hazırlatmasının bir nedeni de bölgesel ihtiyaçlara hitap edebilecek planların KK danışmanlığıyla oluşturularak uygulanabilmesini sağlamaktır. Etkin bir şekilde işleyemeyen bir KK aynı zamanda bölgesel kalkınma açısından katma değer elde edilemeyeceği, bölgesel aktörlerin çıkarlarının korunamayacağı, küresel rekabette yerel firmaların büyüemeyeceği ve bölgesel kalkınmadan beklenen faydanın da elde edilemeyeceği anlamına gelebilir.

**Tablo 1.** DDK Tarafından Tespit Edilen Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Kalkınma kurullarının; yapısı, işleyişi,	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve bilgi ve iletişim alanına girmektedir. KK' nın etkinliği ve bağımsızlığı için kurgusunun ve olanaklarının buna göre



yönetim kurulu ile ilişkileri, görev ve yetkileri ile kurulların ajansı yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmesine yönelik somut araçların net bir şekilde ortaya konulması.	yapılması gerekir. Bu nedenle de hem kontrol ortamı açısından hem de etkin bir bilgi iletişim kanalı ve süreci açısından sorundur. Ayrıca KK tarafından KA doğru bir şekilde yönlendirilemediği durumda kurumsal katma değer elde edilebilmesi zorlaşır.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkili bir sorundur. COBIT-5 üçüncü gerçekleştiricisi olan kurumsal yapılanmalar açısından da sorun teşkil eder. Yapılanmanın paydaş ihtiyaçlarını kurumsal hedeflere dönüştürecek şekilde yapılması gerekir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü bölgesel kalkınma değeri KK üzerinden gerçekleştirilebilir. Ayrıca yedinci gerçekleştirici olan insan, yetenekler ve yeterlilikler kapsamında da sorun teşkil etmektedir. KK üyelerinin gerekli yetenek ve yeterliliğe sahip olması sağlanmalıdır. Mevzuatta sadece KK'nın yılda en az iki defa toplanması zorunlu kılınmışken neden-nasıl toplanması ve toplantı öncesi hazırlıkları ile KK üyelerinin toplantıya katılmasını sağlayacak mali haklar gibi motivasyonların olmaması sorunun diğer boyutlarını oluşturmaktadır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
5.1 5449 sayılı Kanunda yapılacak değişiklik ile kalkınma kurullarının yönetim kurullarındaki temsili artırılacaktır. Kalkınma kurullarının ajans çalışma programlarının belirlenmesi ve faaliyetlerinin izlenmesi konularındaki görevleri genişletilecektir. Bu kapsamda yönetim kurulunun bazı kararları için kalkınma kurullarının uygun görüşüne ya da görüşüne başvurulması düzenlemesi Kanunla yapılacaktır	Yok.

**Kaynak:** (Ddk, et al., 2014: 455) ve (KB-BGYUGM, 2014: 22)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 4.2. Bölge Aktörlerinin Planlılığı Sahiplenmemesi Sorunu

Yerel düzeydeki kurumların bile kendi çalışmalarında ve kurumsal çalışma programlarında kalkınma ajansı tarafından hazırlanmış bölge kalkınma planını (BKP) referans almadıkları ve BKP'nin yerel aktörler nezdinde her hangi bir itibarının olmadığı anlaşılmıştır (Ddk, et al., 2014). Bölge aktörlerinin BKP'ni ciddiye almaması BKP'nin paydaşlar açısından bir değer ifade etmemesi yani doğru bir şekilde hazırlanmamış olduğunu düşüncesinde oldukları veya BKP'nin bölge aktörleri tarafından yeterli düzeyde bilinmediği ve tanıtımının yeterli düzeyde yapılmamış olduğu anlamına gelir. Bu da her halükarda bölgesel katma değerini yani değer

optimizasyonunun doğru bir şekilde yapılmamış olduğunu gösterebilecek bir etken olarak kabul edilebilir.

**Tablo 2.** DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
BKP'nın hazırlanması, uygulanması, sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi tüm	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden bilgi ve iletişim alanına girmektedir. Gerekli bilgi ve iletişim sağlanmadığı takdirde bölge plancılığının sahiplenilmesi riske girer. Bu alandaki risklerin yönetilmemiş olması bir sorun olarak görülür. Bu sorun da kurumsal katma değer oluşumunda engel teşkil eder.
aşamalarda ilgili tüm tarafların aktif	COBIT-5 değerlendirmesi
bir şekilde etkin katılımının, işbirliğinin ve sahiplenmesinin temin edilmesi ve BKP'nın KA'nın değil, bölgenin planı olduğu olgusunun yerleştirilmesi.	COBIT-5 Birinci ilke olan paydaş ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda bölge aktörleri de kendi ihtiyaçlarına tercüman olmayan plana sahip çıkmazlar. Ayrıca dördüncü gerçekleştirici olan kültür, etik ve davranışlar alanına da girdiğinden bu alandaki kültürel ortamın sağlanması ve kurumsal değerlere olan sahiplilik ile etik değerlerin benimsenmemiş olması bir sorun teşkil eder. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü bölgesel kalkınma değeri bölgesel aktörlerin bölge kalkınma planlarını sahiplenmeleri sayesinde gerçekleştirilebilir. Aksi durumda BKP etkisiz olursa arzulanan seviyede bölgesel katma değer de oluşamayacaktır. BKP'nın yerel paydaşlarca sahiplenmesi öncelikle YK ve KK üyeleri ve diğer paydaşlarla olan kurumsal ilişkilerin ve süreçlere katılımının sağlanmasıyla ilişkili olan bir sorundur.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
10.1 Konu Bölgesel Gelişme Komitesi ve Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu gündemine alınacaktır.	10.4 Bölgelerde geniş katılımlı toplantı ve çalıştaylar gerçekleştirilecektir. Bölge planı lansman toplantıları yapılacaktır. Bölge Planı hazırlık ve uygulama süreçlerine bölgede bulunan kamu kurumlarının, özel sektörün, STK'ların ve doğrudan bölge halkının katılımını artıracak mekanizmalar geliştirilecektir.
10.2 Bölgesel Gelişme Politikalarının Tespiti ve Yönetişimine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yayımlanmasını müteakip uygulanması titizlikle	10.5 Çalışma gruplarının sürdürülebilirliğinin sağlanacak ve gruplardaki paydaşların katma değer sunacakları çalışma metodolojileri geliştirilip

gözetilecektir. 10.3 Bakanlık ile ajanslar arasında bölge planının uygulamasını takip etmek üzere bir komisyon kurulacak ve etkin bir şekilde çalıştırılacaktır.	uygulanacaktır. Çalışma gruplarının belirli bir takvime göre sonuç odaklı kurgulanması sağlanacaktır. 10.6 İzleme ve değerlendirme süreçleri etkili olarak çalıştırılacak, kalkınma kurulları plan gözden geçirme ve uygulama süreçlerinde etken olacaktır.
---	--

**Kaynak:** (Ddk, et al., 2014: 471) ve (KB-BGYUGM, 2014: 25)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 4.3. *Güdümlü Projelerin Kullanılmaması Sorunu*

Doğrudan finansman desteğinin bir türü olan güdümlü projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak, BKP'nda öngörülen öncelikler doğrultusunda, konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projeler olmalarına rağmen sınırlı sayıda ajansta kısıtlı bir şekilde uygulama olanağı bulduğu büyük çoğunluğunda ise hiç uygulanmamış olduğu tespit edilmiştir. Güdümlü projeler bir birkaç milyondan on milyonlara kadar büyük bütçe tahsis edilebilen ve yerel paydaşlar arasından en fazla katma değeri oluşturabilen, bölgesel potansiyelleri ortaya çıkarabilen ve yerel dinamikleri harekete geçirerek rekabetçilik yetkinliğini arttıran projeler olarak çok aktörlü olarak kurgulanmaları gerekir. Bu tür projelerin uygulanmaması kuşkusuz yerel ve bölgesel ölçekte değer optimizasyonunun yapılmadığını göstermektedir. Çünkü değer optimizasyonu yapılması durumunda en yüksek değeri elde edecek araçların ve imkânların kullanılmasını gerektirir.

**Tablo 3.** DDK Tarafından Tespit Edilen Güdümlü Projelerin Kullanılmaması Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Genel olarak özel sektör işletmeciliğini güçlendirecek şekilde hayata geçirilmesi ve öngörülen ve mevcut durumda sınırlı sayıda ajansta uygulama	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliği ve risk yönetimi alanına girmektedir. KA personeli daha önce AB program ve projeler sisteminde ya görevli ya yararlanıcı ya da konuyla ilgili eğitim alanlardan oluştuğundan dolayı güdümlü proje mantığı ve uygulamasını tam olarak bilmediklerinden dolayı daha çok AB sistematüğinde en çok kullanılan çağrı yöntemine başvurmuşlardır. Güdümlü proje tecrübesi de olmadığından bu alanda oluşabilecek risklerden kaçınma yolu tercih edilmiştir.

imkânı bulan güdümlü projelerin, üniversite, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği ve katılımını öngörmesi ve bölgenin içsel potansiyelinin harekete geçirilmesi açısından önemi dikkate alınarak daha yaygın şekilde kullanılması.	COBIT-5 değerlendirmesi
	Güdümlü projelerin COBIT-5 paydaş ihtiyaçlarına cevap verip vermediği analiz edilmelidir. Paydaşların ihtiyaçları tespit edilmeden yukarıdan inmece bir yaklaşımla güdümlü proje hazırlanması doğru olmayabilir. Paydaşların ihtiyaçlarının bilinmesi için de öncelikle paydaşların KA süreçlerinde aktif katılımlarının sağlanması ve kendilerini ifade etme ve gerekli bilgi ve belgelere erişimleri sağlanabilmelidir. Kurumsal hedeflerin yerel potansiyelleri ortaya çıkarması ve bölgesel dinamikleri harekete geçirebilmesi için öncelikle yönetim ve yönetim süreçlerinin belirlenerek COBIT-5 uygulama yaşam döngüsü yardımıyla hayata geçirilmesi gerekir. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü güdümlü projeler, bölgesel kalkınma değeri yüksek olan geniş katılımlı ve büyük bütçeli projelerdir. Bunların kullanılmaması bölgesel kalkınma değerini olumsuz etkileyebilir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
13.1 Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Desteği Yönetmeliğindeki Güdümlü Proje Desteği için bütçe limitleri gözden geçirilecek, bu konuda Bakanlığımızca daha esnek düzenlemeler yapılacaktır. 13.2 Güdümlü Proje desteği uygulamaları ajansların performans değerlendirmesinde önemli unsurlardan bir olacaktır.	13.3 Ajanslarca güdümlü proje geliştirilmesine önem ve öncelik verilecektir. Güdümlü projeler için kalkınma kurulu ve ilgili paydaşların katılımcılığı sağlanarak Ajanslar tarafından fikir havuzu oluşturulacaktır. Bölge planları kapsamında geliştirilen bölgesel programların hayata geçirilmesine yönelik olarak kurumlar güdümlü proje geliştirme konusunda teşvik edilecektir.

**Kaynak:** (Ddk, et al., 2014: 480) ve (KB-BGYUGM, 2014: 25)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 4.4. Program ve Projeler İçin Etki Analizinin Yapılmaması

DDK tarafından yerelde yapılan araştırma ve inceleme çalışmasında; tüm ajanslardan, yaptıkları etki analizi çalışmaları talep edilmiş ve bu kapsamda, sadece iki ajansta etki analizi olarak nitelendirilebilecek çalışmanın yapıldığı, ancak bu çalışmaların da eski tarihli olduğu ve tekrarlanmadığı, dolayısıyla münferit çalışmalar olarak kaldığı ve diğer ajanslarda da henüz bu anlamda bir etki analizi çalışmasının yapılmamış olduğu anlaşılmıştır.

Uygulanmış olan program ve projelerin bölgesel kalkınma açısından ekonomik ve sosyal etkilerinin tespit edilmesi aynı zamanda bölgesel aktörler açısından ne kadar katma değer elde edildiğinin de ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle etki analizinin yapılmaması bu anlamda yapılan faaliyetleri gerçekten ciddi anlamda değer sağlamadığı gibi bir düşüncenin mevcut olduğunu ve bunun ortaya çıkarılmasının istenmediği gibi bir ihtimalin değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** DDK Tarafından Tespit Edilen Program ve Projeler İçin Etki Analizinin Yapılmaması Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Destek araçlarının etkinliği ve sürdürülmesinin rasyonelliğinin belirlenmesi açısından, desteklenen proje ve faaliyetlerin oluşturduğu etki ve sonuçların analizinin yapılması ve yapılan etki analizlerinin sonuçlarının kamuoyunun bilgilendirilmesi için faaliyet raporlarında gösterilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden izleme faaliyetleri alanına girmektedir. Gerek performans göstergelerinin yetersiz olması ve gerekse etki analizini sağlıklı olarak yapabilecek insan kaynaklarının eksikliği ve ayrıca sonuçların olumsuz çıkabilme ihtimali bu alandaki sorunların kaynağını teşkil etmektedir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Etki analizlerinin yapılması sadece mevzuat tarafından istenildiği için değil, süreçlerdeki girdi çıktı dengeleri, tutarlı enformasyonun sağlanması ve paydaş ihtiyaçlarının tekrar analiz edilerek kurumsal hedef ve yönlerin yeniden tayin edilmesi için özellikle önem arz etmektedir. Bu da yönetim ve yönetim süreçleri arasındaki ilişkilerin de paydaş ihtiyaçları ile kurumsal hedeflerle ilişkilendirilmesi ve gerekli personel ve kurumsal yetkinliklerin sağlanmasıyla olanaklı olabilir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir. Çünkü bölgesel kalkınma değerinin oluşup oluşmadığının anlaşılması ancak program ve projeler üzerinde yapılacak olan etki analizleriyle anlaşılabilir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
24.1 Program ve/veya etki değerlendirme çalışmalarına ilişkin standartlar belirlenerek, bu standartlara uygun biçimde çalışmaların yapılması sağlanacaktır. Söz konusu çalışmaların mevzuata	24.2 Program ve/veya etki değerlendirme konusunda ilgili personele eğitim verilecek, örnek çalışmalar incelenerek alanında başarılı kuruluşlardan bu konularda danışmanlık hizmeti alınacaktır. Söz konusu eğitimlerin içeriği ve kapsamına ajans çalışma

uygun şekilde zamanında yapılmasını sağlamak amacıyla çalışma programlarında konuya ilişkin hükümlerin yer alması gözetilecektir. Mevzuatta belirtildiği üzere, değerlendirme sonuçlarının 2014 ve sonrası yıllık faaliyet raporlarında yer alması için ajanslara bildirimde bulunulacaktır.	programlarında yer verilecektir. 24.3 2010, 2011 ve 2012 yıllarını kapsayan mali destek programlarının program ve/veya etki değerlendirmeleri yapılarak elde edilen sonuçlar ajans internet sitesi aracılığı ile kamuoyuna duyurulacaktır. Ayrıca, sonuçlar hakkında bölgedeki paydaşlar ajans tarafından bilgilendirilecektir.
--	--

**Kaynak:** (Ddk, et al., 2014: 513) ve (KB-BGYUGM, 2014: 28)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 4.5. Bölgesel Düzeyde İş Birliği ve Koordinasyonun Yetersizliği

Bölgesel gelişme konusunda ajanslar ile ilgili kurumlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonun, bazı çaba ve çalışmalara rağmen yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bölgesel anlamda işbirliği ve bunun koordineli bir şekilde yapılması tek başına aktörlerin elde edemediği düzeydeki bölgesel kalkınma ekonomik ve sosyal değerlerin çoklu ortaklıklar ve gruplarla birlikte yapılacak proje ve etkinlikler sonucunda elde edilmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilmeye yöneliktir. İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği KA misyonunun da bir ölçüde yerine getirilmemiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle de bu sorun değer optimizasyonu ile ilişkilendirilebilecek bir araştırma problemi olarak dikkate alınabilir.

**Tablo 5.** DDK Tarafından Tespit Edilen Bölgesel Düzeyde İş Birliği Ve Koordinasyonun Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBIT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Bölgesel gelişmede işbirliği ve koordinasyonun önemi ve bu konudaki 5449 sayılı Kanun'un amir hükmü dikkate alınarak, Kalkınma Bakanlığının ilgili kurum ve kuruluşlarla, KA arasındaki işbirliği çabalarını	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve bilgi ve iletişim alanları ile ilişkilendirilebilir. Ortak iş yapılması, beraber çalışılması ve sinerji doğuracak faaliyetler yapılması bu alandaki zafiyetlerin ve risklerin belirlenmesi ile ilgilidir. Bunlar belirlenmeden haydi işbirliği yapılsın şeklindeki yaklaşımlar farklı zafiyetleri ve riskleri birlikte getirebilir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	Paydaş analizi yapılarak bu alanda bir ihtiyaç olup olmadığı, varsa ne düzeyde işbirliği gerektiği, işbirliklerinde ne tür rollerin üstlenilmesi gerektiği ve bunların kurumsal hedeflere nasıl yansıtılarak süreçlerin de bunlara göre tekrar düzenlenmesi hususları dikkate alınmalıdır. Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Değer optimizasyonu yapılmamış olduğunu göstermektedir.

artırması, daha somut ve etkili adımlar atma yönünde çalışmalar yapması	Çünkü bölgesel kalkınma değeri bölgesel düzeyde iş birliği ve koordinasyonu gerektirir. Zaten KA dinamiklerinden beklenen en temel misyon da budur. Bölgesel potansiyellerin ortaya çıkarılması için işbirliklerinin ve koordinasyonun ciddi bir şekilde etkin işletilmesi lazımdır.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
40.1 Bölgesel gelişme uygulamaları ve kalkınma ajanslarının çalışmaları konusunda merkezi düzeydeki kurum ve kuruluşları arasında istişare mekanizması olarak vazife göreceğ Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi çalışmalarının söz konusu Kurul ve Komite üyesi kurumlarla Bakanlığımız ve kalkınma ajansları arasında işbirliğinin gelişmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bölgesel Gelişme Komitesi ve Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulunun sekretarya hizmeti etkin bir şekilde yürütülecektir.	Yok.
40.2 KOSGEB ile Bakanlığımız ve tüm kalkınma ajansları arasında bir işbirliği protokolü imzalanmıştır. Söz konusu protokol ile KOBİ'lere yönelik uygulanan politika ve programların etkinliğinin artırılması doğrultusunda işbirliği alanları belirlenmiştir. Protokol kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendirmek ve yeni ortak faaliyet alanları belirlemek üzere KOSGEB ve Bakanlığımız temsilcilerinden oluşan Yönlendirme Komitesi toplantıları düzenli olarak gerçekleştirilmeye devam olunacaktır.	
40.3 Kalkınma ajansları ile Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı arasındaki işbirliği ve koordinasyonu artırmak üzere çalışma usulleri daha somut bir şekilde belirlenecek ve işbirliği artırılacaktır.	
40.4 2012/3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar'ın hazırlık çalışmaları süresince kalkınma ajanslarının görüş ve önerilerinden faydalanılmasına yönelik koordinasyon gerçekleştirilmiş buna ilave olarak Karar'ın uygulamasında kalkınma ajanslarının da görev alması sağlanmıştır. Ajanslar hâlihazırda genel teşvik belgelerini düzenleyebilmekte, teşvik belgesi takip ve kapatma işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Kalkınma ajanslarının teşvik sistemi içindeki etkinliklerinin artırılması ilkesi çerçevesinde; Bakanlığımız, Ekonomi Bakanlığı ve ajanslar arasında uygulama ve politika geliştirme süreçlerindeki koordinasyon altyapısı geliştirilecektir.	
40.5 Kümelerin desteklenmesi sürecinde; Bakanlığımız, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı ile kalkınma ajansları arasında uygulama birliği sağlamak ve koordinasyonu geliştirmek üzere, kümelerin ortak analiz standartları çerçevesinde belirlenmesi ve takibi ile küme desteklerinde mükerrerliğe engel olacak şekilde bilgi	

paylaşımına imkân veren “küme yönetim modeli” geliştirilmiş olup önümüzdeki dönemde bu modele işlerlik kazandırılacaktır.	
40.6 Kalkınma ajansları yatırım destek ofislerinin ihracat odaklı çalışmalarında Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ile işbirliğinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler Bakanlığımız koordinasyonunda gerçekleştirilmiş olup, önümüzdeki dönemde bilgi paylaşımı ve bilgi altyapısı kullanımını geliştirecek tedbirler alınacaktır	

**Kaynak:** (Ddk, et al., 2014: 560) ve (KB-BGYUGM, 2014: 31)’dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda analiz edilen beş adet problemin aslında KA dinamiklerinde değer optimizasyonuna olan ihtiyacın boyutunu otaya koymaktadır. Bu çalışmamızda KA değer optimizasyonunun yapılmaması, bölgesel kalkınma için faydanın nasıl elde edilebileceği, katma değer elde etmek için yerel dinamiklerin nasıl harekete geçirilebileceği ve bölgesel potansiyellerin nasıl ortaya çıkarılarak dezavantajlı sektörlerde fırsatların elde edilebilirliği gibi temel sorunlar “değer optimizasyonunun yokluğu” şeklinde bir araştırma problemi olarak ele alınabileceği iddia edilmektedir.

### 5. COBIT-5 Süreçler Yaklaşımı

COBIT-5 deki rehber prensiplerden biri, yönetim 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 yönetim ve yönetimini sağlamak amacıyla birkaç yönetim süreci ve birkaç yönetim sürecini uygulaması beklenir. KA bağlamında yönetim 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 yönetim süreçlerindeki sorunları gidererek KA için uygulanabilecek bir model geliştirilmesi olmasından dolayı sadece 5 yönetim süreçleri üzerinden gidilerek modelleme yapılmıştır. Ancak sistemin bütüncül olmasından ve yönetim süreçlerinin çalışabilmesinin aynı zamanda 32 adet ana yönetim süreçlerindeki çıktılarından yararlanması gerektiğinden dolayı 32 adet ana yönetim süreçlerinin de ayrı bir çalışmaya konu edilerek modelin bütünlüğü sağlanabilir.

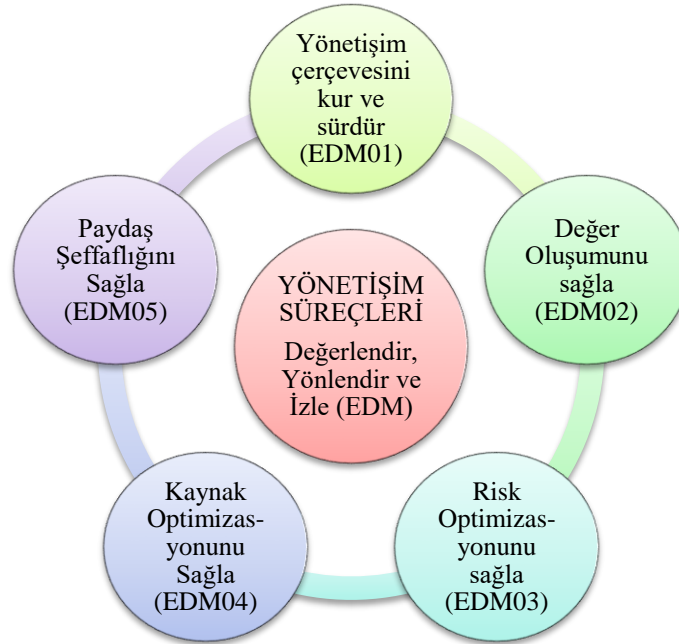
COBIT-5 çerçevesine göre, bir KA, temel yönetim ve yönetim amaçları kapsadığı takdirde, süreçleri uygun gördüğü şekilde kendi kaynakları ve ihtiyaçları doğrultusunda organize edebilir. Daha küçük kalkınma ajansının



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 birbirleriyle paralel olmalarından dolayı süreçlerin benzer şekilde organize edilmesi olanaklıdır. (ISACA, 2012: 92)

COBIT-5 yönetim süreçleri, 5 ana süreçten ve bu ana süreçlerin kırılımlarını oluşturan toplam 15 alt süreçlerden oluşmaktadır. Değer oluşumunu sağlama da bu süreçlerden birisidir. COBIT-5 yönetişimin işlemesi için gerekli olan ana ve alt süreçleri tanımlarken, bu süreçlerde girdi olarak kullanılacak olan süreçlerle çıktısı olan süreç ve ürünleri de tanımlamaktadır. Ayrıca her bir süreç için gerekli olan kriter faaliyetler ile kilit performans istekleri de sağlanmaktadır. (ISACA, 2012: 85).

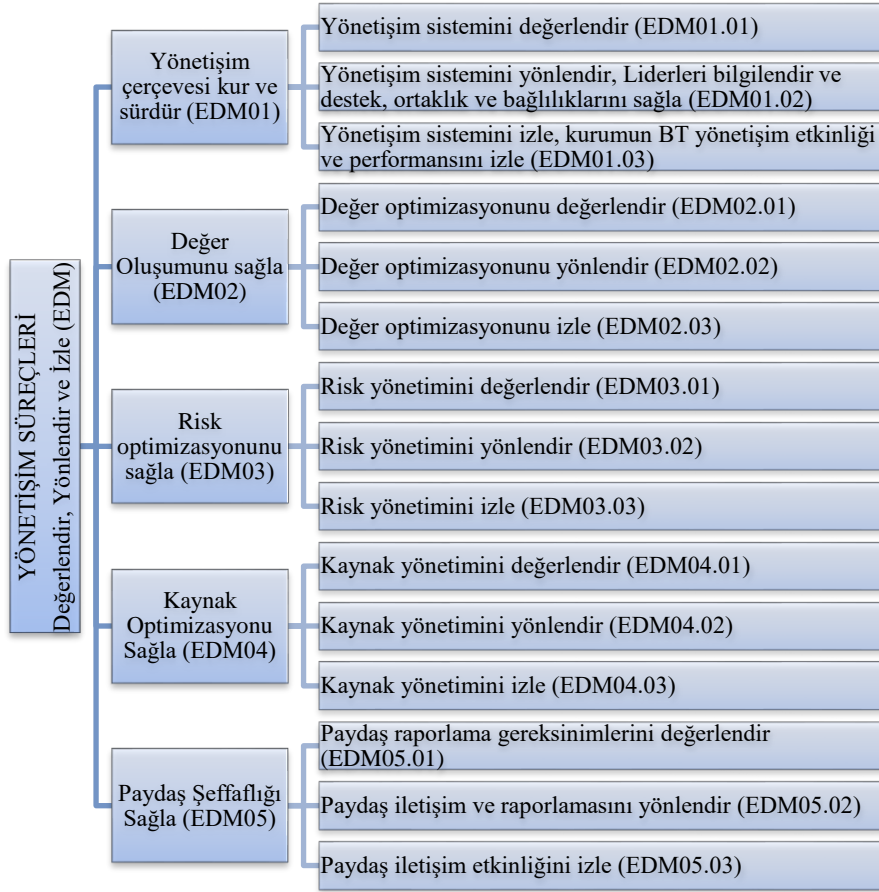
**Şekil 2.** Yönetişim süreçleri



Yukarıda şekil 2'den de görüldüğü gibi, yönetim süreçleri 5 adet olarak belirlenmiş ve yönetim çerçevesinin kurulumundan sonra değer oluşumunun sağlanması süreci risk optimizasyonu, kaynak optimizasyonu ile paydaş şeffaflığını sağlama süreçleri ile birlikte ele alınmıştır. Değer oluşumunun tek başına oluşturulamayacağı açık olarak görülmektedir.

Paydaşlar, riskler ve kaynaklar ile dengeli bir şekilde sevk ve idare olduğunda kurumsal olarak amaçlanan değerlerin de elde edilebileceği varsayılmaktadır. Ancak bu da tek başına yeterli görülmemekte bu kavramların her birisi için ana ve alt süreçlerin de belirlenerek bu kapsamda uygulanacak faaliyetler, göre ve sorumluluklar ile göstergelerin tespit edilmesi gerekmektedir. Aşağıda şekil 3’den de görüleceği üzere, yönetim süreçleri için birkaç tane alt süreç tespit edilmiştir.

**Şekil 3.** Yönetişim ana süreçleri ve alt süreç faaliyetleri



**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012: 110)’ den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Yukarıdaki şekil 3’de görülen yönetim süreçlerinden sadece fayda optimizasyonu bu araştırmaya konu edildiğinden aşağıda fayda optimizasyonu ile ilgili analizler yapılacaktır. Buna göre değerler veya faydanın elde edilmesi ciddi bir süreç yönetimini gerektirmektedir. Değerler optimize edilmesi için öncelikle değerlendirme, yönlendirme ve daha sonra da izleme alt süreçlerinin işletilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

## 6. Değer Oluşumunu Sağlamak

Bu sürecin gerçekleştirilebilmesi için BT tarafından uygun maliyetlerle yapılan yatırımların sonucunda iş süreçleri, KAYS fonksiyonları kapsamındaki BT hizmetleri ve kurumsal BT varlıklarından işe değer katkısını optimize etmek gerekmektedir. Amaç olarak da; iş ihtiyaçlarını etkili ve verimli şekilde desteklemek amacıyla, BT-etkin inisiyatifler, hizmetler ve varlıklardan gelen optimum değeri; çözüm ve hizmetlerin düşük maliyetle sağlanmasını; ve güvenilir ve doğru bir maliyet resmi ve olası faydaları güvence altına almak gerekmektedir (ISACA, COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT., 2012: 73).

**Tablo 6.** EDM02-Fayda Oluşumunu Sağla için Hedefler ve KPI

Hedefler ve Ölçütler	
BT-Bağlantılı Hedef	Kilit Performans İsterleri
BT ve iş stratejisinin hizalanması	BT stratejik hedefleri tarafından desteklenen gereksinimlerin ve kalkınma ajansının stratejik hedeflerinin yüzdesi
	Çalışma programı ve dış hizmet alımı, güdümlü projeler, programlar ve hizmet portföylerinin kapsamına dair paydaş memnuniyet seviyesi
	İş değeri faktörlerine eşleştirilen BT değer faktörlerinin yüzdesi
BT etkin yatırım ve ÇP hizmet portföylerinden gerçekleştirilen faydalar	Fayda gerçekleşmesinin tam ekonomik yaşam döngüsü boyunca izlendiği BT etkin yatırımların yüzdesi
	Beklenen faydaların gerçekleştirildiği BT hizmetlerinin yüzdesi
	Talep edilen faydaların elde edildiği veya geçildiği BT etkin yatırımların yüzdesi

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
BT hizmetlerinin iş gereksinimlerine uyumlu olarak sağlanması	BT hizmet aksamaları nedeniyle oluşan iş kesintilerinin sayısı
	BT hizmet tedarikinin üzerinde anlaşılmış hizmet seviyelerini karşılamasından memnun iş paydaşlarının yüzdesi
	BT hizmetinin sağlandığı kaliteden memnun kullanıcıların yüzdesi
İşte yenilik için bilgi birikimi, uzmanlık ve girişimcilik	BT yenilik olanaklarına dair iş idarecisinin farkında olma ve kavrama seviyesi
	BT yeniliğine dair uzmanlık ve fikirlerin seviyesi konusunda paydaş memnuniyet seviyesi
	Yenilikçi BT fikirlerinden doğan onaylanmış girişimlerin sayısı
Süreç Hedefi	Kilit Performans İsterleri
1. KA kendine ait inisiyatif, hizmet ve varlık portföyünden elde edilen optimum değeri güvence altına alır.	BT değer oluşturulması ve maliyet konusunda yönetici kadrosu memnuniyet seviyesi
	Hedef ve fiili karma yatırım arasındaki sapma
	Kalkınma ajansının BT etkin inisiyatiflerden değer elde edilmesindeki kabiliyeti konusunda paydaş memnuniyet seviyesi
2. Optimum değerler, KA içindeki etkili değer yönetim uygulamalarıyla BT yatırımından türetilir.	Yerleşik değer yönetim prensipleri ve uygulamalarında fiili veya teşebbüs edilmiş sahtekârlık sonucunda ortaya çıkan olayların sayısı
	Genel görev alanı içinde, katma değer oluşturulması yaşam döngüsü boyunca yönetilen BT inisiyatiflerinin yüzdesi
3. BT etkin yatırımların her biri	Belirlenmiş hedeflere doğru, araştırmalarla ölçülen değer oluşturulması şeklindeki ilerleme konusunda paydaş

optimum değere katkıda bulunur.	memnuniyet seviyesi
	Gerçekleştirilen beklenti değer yüzdesi

**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012: 75)' den uyarlanmıştır.

**Tablo 7.** Fayda Oluşumu Sağla (EDM02) İçin SMDB Modeli

Sorumlu, Mesul, Danışılan, Bilgilenen →	YK	KK	GS	İç Denetçi	Hukuk Danışmanı	Muhasebe Yetkilisi	İş Süreci Sahipleri	KIB Başkanı	PYB Başkanı	IGSB Başkanı	DHB Başkanı	YDO Koordinatörü	Etki Değerlendirici Raportör	BT Operasyon Sorumlusu	BT Güvenliği Sorumlusu	Risk Yönetimi Sorumlusu	İç Kontrol Sistemi Sorumlusu	Mahremiyet Sorumlusu	İş Sürekliliği Sorumlusu
EDM02 Süreçleri ↓																			
Değer Optimizasyonu değerlendir	M	D	S	D	D	B	B	D	D	S	D	D	D	D	S	S	D	D	S
Değer Optimizasyonu yönlendir	M	D	S	D	D		B	D	D	S	D	D	D					D	
Değer Optimizasyonu izle	M	D	S	D	D	B	B	S	D	S	S	D	S			S	S	D	S

**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012: 82)' den uyarlanmıştır.

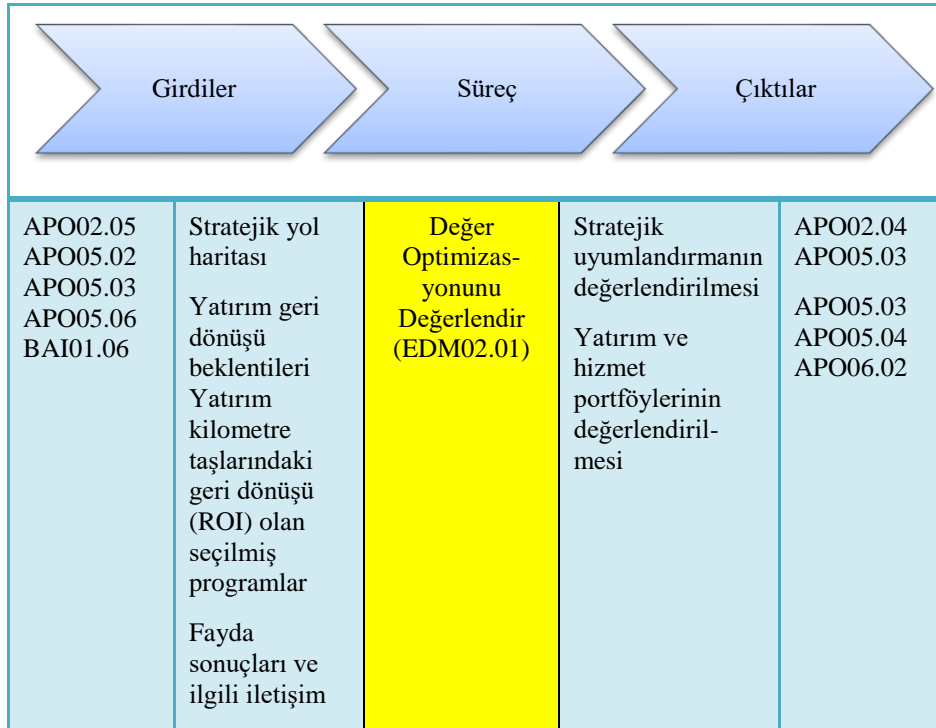
### 6.1. Değer Optimizasyonunu Değerlendirmek

Değer optimizasyonunu değerlendirmek için; BT etkin yatırım, hizmetler, güdümlü projeler, programlar ve varlık portföyünü, kalkınma ajansının amaçlarını gerçekleştirme ve makul maliyetle değer oluşturma olasılığını belirlemek amacıyla sürekli olarak değerlendirilmesi ve yönetim istikametinde yapılması gereken her türlü değişiklik kararını da tespit ederek o yönde karar verilmesi gerekmektedir.

Bu alt sürecin işletilmesi için bir takım girdilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; stratejik yol haritası, yatırım geri dönüşü

beklentileri, hizmetler, güdümlü projeler, programlar kilometre taşlarındaki geri dönüşü (ROI) olan seçilmiş programlar, fayda sonuçları ve ilgili iletişim ve bitiş gözden geçirme sonuçlarından oluşmaktadır. Stratejik uyumlandırmanın değerlendirilmesi ile dış hizmet alımı, güdümlü projeler, programlar ve hizmet portföylerinin değerlendirilmesi de bu sürecin işletilmesinden elde edilen çıktılardır (ISACA, 2012: 120).

**Şekil 3.** Değer Optimizasyonunu Değerlendir (EDM02.01) Süreç Uygulama Modeli



**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012: 86)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Süreçteki kriter faaliyetler aşağıdaki şekilde KA dinamikleri için uyarlanabilmektedir:

*1. Paydaş gereksinimleri, BT'ye bağımlılık gibi stratejik BT sorunları ve KA stratejisi açısından BT'nin fiili ve potansiyel önemiyle ilgili teknoloji anlayışı ve yetkinlikleri kavra.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Paydaş gereksinimlerinin tespit edilmesi

- Operasyonların BT bağımlılık düzeyinin belirlenmesi
- BT ile ilgili stratejik problemlerin tespiti
- Yenilikçi teknolojilerin operasyon ve BT uygulamalarına etkilerinin düşünülmesi
- Yenilikçi BT uygulamalarının operasyonlara entegre edilmesinin muhtemel sonuçlarının anlaşılması
- Yenilikçi uygulamalara KA kapasitesinin yeterliliğinin anlaşılması
- İnsan kaynakları ve teknik alt yapının BT yeniliklerine hazırlanmasının kavranması

2. *Mevcut olan ve yeni BT hizmet, varlık ve kaynaklarının kullanımından elde edilen optimum değer güvenilir, güvenceli ve düşük maliyetle oluşturulmasında gerekli olan yönetim ana öğelerini kavra.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- BT hizmet, varlık ve kaynakların envanterinin belirlenmesi
- BT hizmet, varlık ve kaynaklarından beklenen en uygun değerlerin belirlenmesi
- Kaynak ve maliyet optimizasyonuna ait değerlendirmelerin yaptırılması
- Optimum değer güvenilir, güvenceli ve maliyet etkin olduğunun anlaşılması

3. *Güncel, yeni veya gelişmekte olan teknolojilerle gerçekleştirilen değişikliklerden doğabilecek fırsatları kavra ve düzenli olarak üzerinde görüşülmesi ve bu fırsatlardan oluşturulan değer optimize edilmesini sağla.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Bölgesel kalkınma açısından ve BKP öncelikleri kapsamında yenilikçi uygulamaların mekanizmalarının etkisinin görüşülmesi
- Bölgesel bir aktör olarak KA kurumsal gelişimi açısından yenilikçi teknolojinin uygulanmasından doğabilecek fırsatların tespit edilmesi
- Yenilikçi teknolojinin sağladığı fırsatların risk ve katma değerleri açısından optimize edilmesi
- MDP ve güdümlü projelere yenilikçi teknolojilerin dâhil edilmesinin sağlayacağı avantajların bölgesel kalkınma ve kurumsal gelişim açısından YK tarafından değerlendirilmesi

*4. Kalkınma ajansının adına değeri neyin oluşturduğunu kavra ve bunun kalkınma ajansının süreçleri içinde ne kadar iyi şekilde iletişiminin yapıldığı, kavrandığı ve uygulandığını dikkate al.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Bölgesel kalkınmanın sayısal ve niteliksel öğelerinin tespit edilmesi
- BYKP, BGUS ve BKP kapsamında oluşturulacak değerlerin KA süreçlerine yansıtılması
- KA kurumsal misyon ve vizyonunun üst ölçekli planlarla uyumluluğunun karşılaştırılması
- MDP, güdümlü projeler ve ÇP faaliyetlerinin KA kurumsal hedeflerine uyumluluğunun iç denetim ve dış denetim raporlarında analiz edilmesi
- KB tarafından KA faaliyet raporları ile denetim raporlarının bu amaçla dikkate alınması

*5. Kurumsal ve BT stratejilerinin, değer oluşturulması amacıyla ne kadar etkili şekilde KA sistemine entegre edildiği ve kurumsal hedefleriyle hizalandığını değerlendir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA kurumsal ve BT stratejilerini tespiti
- Stratejilerin katma değer üretme kapasitesinin değerlendirilmesi
- Stratejilerin kurum hedefleriyle örtüşüp örtüşmediğinin analizi

*6. Mevcut görevler, sorumluluklar, yükümlülükler ve karar alma organlarının, BT etkin hizmetler, güdümlü projeler, programlar, hizmetler ve varlıklardan değer oluşturulmasının sağlanmasında ne kadar etkili olduklarını kavra ve dikkate al.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Görev, sorumluluk ve yükümlülüklerin tespiti
- Görev, sorumluluk ve yükümlülüklerin YK tarafından katma değer üretimi çerçevesinde değerlendirilmesi
- BT etkin hizmetler, MDP, güdümlü projeler ve varlıklardan beklenen katma değer oluşturulup oluşturulmadığının değerlendirilmesi



- KB tarafından YK' nın kurumsal katma değerleri dikkate alıp almadığının ve bu süreçteki etkinliğinin değerlendirilmesi

7. *BT etkin yatırımlar, hizmetler, güdümlü projeler, programlar ve varlıkların, KA değer yönetimi ve finansal yönetim uygulamalarıyla uyumlu olarak ne kadar iyi yönetildiğini dikkate al.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA, bölgesel kalkınma ve kurumsal katma değer yönetimi ve finansal yönetim uygulamalarının belirlenmesi
- BT etkin yatırımlar, hizmetler, güdümlü projeler, programlar ve varlıkların değer yönetimiyle uyumluluğunun tespiti
- Etki değerlendirme sonuçları ile program/proje göstergelerinin karşılaştırılması

8. *Program, proje, dış hizmet alımı, hizmet ve varlık portföyünün KA stratejik amaçlarına uygunluğu, KA' nın hem finansal ve hem de finansal olmayan kıymeti, hem hizmet sunumu riski ve hem de kurumsal fayda riski olmak üzere risk, iş süreç uyumlandırma, kullanılabilirlik, sağlanabilirlik ve yanıt verebilirlik açısından etkinlik ve maliyet, gereksizlik ve teknik sağlık açısından verimliliği değerlendir.*

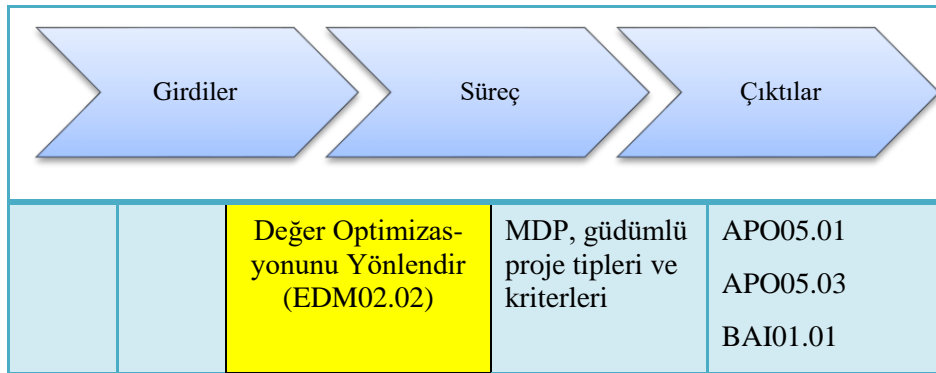
Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Program, proje, dış hizmet alımı, hizmet ve varlık portföyünün incelenmesi
- Bunların KA stratejik amaçlarına uygunluğunun değerlendirilmesi
- KA' nın hem finansal ve hem de finansal olmayan kıymetinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Hem hizmet sunumu riski ve hem de kurumsal fayda riskinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- İş süreçlerinin birbirine uyumunun tespiti ve değerlendirilmesi
- Kullanılabilirlik, sağlanabilirlik ve yanıt verebilirlik açısından etkinlik tespiti ve değerlendirilmesi
- Maliyet, gereksizlik ve teknik sağlık açısından verimliliğin tespiti ve değerlendirilmesi

### 6.2. Değer Optimizasyonunu Yönlendirmek

Bu sürecin işletilmesi için BT etkin yatırımlardan tüm ekonomik yaşam döngüleri boyunca elde edilebilecek optimum değeri gerçekleştirmek amacıyla değer yönetim prensipleri ve uygulamalarını yönlendirmek gerekmektedir. Yatırım tipleri ve kriterleri ve bitiş gözden geçirme şartları bu sürecin çıktıları olmaktadır (ISACA, 2012: 89).

#### Şekil 4. Değer Optimizasyonunu Yönlendir (EDM02.02) Süreç Uygulama Modeli



**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012, 91)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Süreçteki kriter faaliyetler aşağıdaki şekilde KA dinamikleri için uyarlanabilmektedir:

1. Genel nispi değer puanlarını hesaba katmak amacıyla, proje portföyü ve mali destek mekanizmaları tipleri, kategorileri, kriterleri ve kriterlerin ilgili ağırlıklandırmalarını tanımla ve bildir.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Proje portföyü ve mali destek mekanizmaları tiplerinin tanımlanması
- Proje portföyü ve mali destek mekanizmalarının BKP ve stratejik plan öncelikleri ve hedeflerine göre kategorilerinin tanımlanması
- Proje portföyü ve mali destek mekanizmalarının performans göstergelerinin, kriter faaliyetlerinin ve ağırlıklandırmalarının tanımlanması
- Bunların ilgili paydaşlara bildirilmesi

*2. MDP Program ve güdümlü proje portföyünün KA için önemi ve ilişkili risk, program çizelgeleri, kaynak oluşturma planları ve ana yetkinlikler ve faydaların elde edilmesi ve devam eden katma değer açısından bitiş ve diğer gözden geçirme şartlarını tanımla.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- MDP Program ve güdümlü proje portföyünün KA için önemi ve ilişkili risk, program çizelgelerinin oluşturulması
- MDP Program ve güdümlü proje portföyü için kaynak oluşturma planlarının ve yerel yönetim paylarından bütçe gelirlerinin tahsil takvimlerinin tespit edilmesi
- Bu konularda KA ana yetkinliklerinin, insan kaynakları ve finansal kapasitesinden beklenen faydaların elde edilmesi
- Devam eden MDP Program ve güdümlü projelerin bölgesel kalkınmaya, yerel potansiyellerin ortaya çıkarılmasına ve bölgesel dinamiklerin harekete geçirilmesine katma değerleri açısından program-proje bitiş ve diğer gözden geçirme şartlarının belirlenmesi

*3. Kalkınma ajansının yeni fırsatlara veya zorluklara cevap vermesini, yeni iş yüklenmesini, rekabetçiliğini arttırmasını veya süreçleri geliştirmesini gerçekleştiren potansiyel yenilikçi BT kullanımlarını dikkate almak amacıyla yönetimi yönlendir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA için potansiyel fırsat ve zorlukların belirlenmesi ve cevap verilmesi
- KA'nın yeni projelere ve etkinliklere girmesini, bölge ekonomisindeki rekabetçiliği arttırmasını veya iş kurma süreçlerini geliştirmesini kolaylaştıran potansiyel yenilikçi BT kullanımlarının tespit edilmesi
- Bu amaçla yönetim süreçlerinin yönlendirilmesi ve liderlik yapılması

*4. MDP, güdümlü proje ve program portföyünün yürütülmesi ve iş süreçleri ve hizmetlerinden değer oluşturulmasındaki yükümlülükler ve sorumlulukların tahsis edilmesi için gerekli her türlü değişikliği yönlendir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- MDP, güdümlü proje ve program portföyündeki projelerin hayata geçirilmesi
- İş süreçleri ve hizmetlerinden değer oluşturulması için gerekli yükümlülükler ile sorumlulukların tespit edilmesi
- Bu yükümlülük ve sorumlulukların katma değer oluşturulması için gerekli değişikliklerin tespit edilmesi ve yönlendirilmesi

*5. Etkili izlemeyi gerçekleştirmek amacıyla kurumsal seviyede değer oluşturma hedefleri ve sonuç ölçütleri tanımla ve bildir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- KA'nın yerel potansiyelleri ortaya çıkarmak ve bölgesel dinamikleri harekete geçirerek bölgesel kalkınmaya katma değer oluşturmalarının hedeflerinin tespit edilmesi
- Bu hedeflerin kriterlerinin belirlenmesi
- Hedeflerin ve kriterlerin ilgili paydaşlara bildirilmesi

*6. Güncel ve beklenen kurumsal amaçları ve/veya kısıtlamalarıyla yeniden hizalamak amacıyla yatırım ve hizmet portföyünde gerekli olan her türlü değişikliği yönlendir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Kurumsal hedeflerin kısıtlılıklarının tespiti
- Hedefler ile kısıtlılıkların yeniden hizalanması
- Bu amaçla proje ve hizmet portföyünde gerekli değişikliklerin tespiti
- Değişikliklerin yönlendirilmesi

*7. BT tabanlı inisiyatiflerden kalkınma ajansı için arttırılmış değer sağlayabilecek potansiyel yenilikler, organizasyon değişiklikleri veya operasyonel gelişmelerin göz önünde bulundurulmasını öner.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

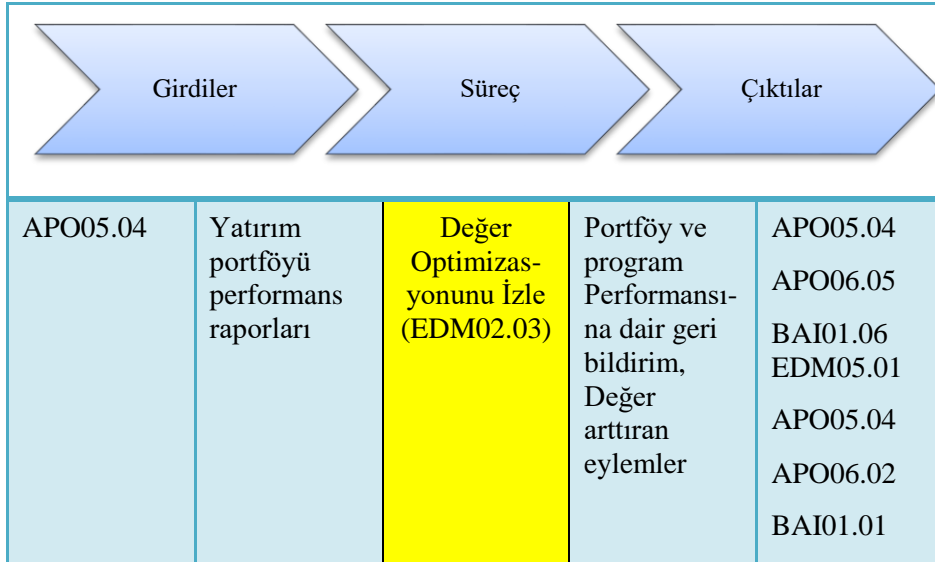
- BT tabanlı KA girişimlerinin tespiti
- Artı katma değer için KA sisteminde potansiyel yenilik, organizasyonel değişiklik ve operasyonel gelişmelerin dikkate alınması

- Bu değişikliklerin ilgili paydaşlara önerilmesi

### 6.3. Değer Optimizasyonunu İzlemek

İşin, BT etkin yatırımlar ve hizmetlerden kalkınma ajansına ne seviyede beklenen değer ve fayda oluşturduğunu belirlemek amacıyla ana hedefler ve ölçütleri izle. Önemli olayları belirle ve düzeltici aksiyonları dikkate almak gerekmektedir. Yatırım portföyü performans raporları süreçte girdi olarak kullanılırken portföy ve program performansına dair geri bildirimler ile katma değer oluşturan eylem planları bu sürecin beklenen çıktılarıdır (ISACA, 2012: 95).

**Şekil 5.** Değer Optimizasyonunu İzle (EDM02.03) Süreç Uygulama Modeli



**Kaynak:** (ISACA, Enabling Processes, 2012: 96)' den esinlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Süreçteki kriter faaliyetler aşağıdaki şekilde KA dinamikleri için uyarlanabilmektedir:

*1. Performans amaçları, ölçütleri, hedefleri ve karşılaştırmalı değerlendirmelerin dengeli bir grubunu tanımla. Ölçütler, faaliyet ve sonuçlar için öncül ve gecikmeli göstergeler dahil olmak üzere sonuç ölçütlerini ve aynı zamanda finansal ve finansal olmayan ölçütlerin uygun bir dengesini içermelidir. Bunları, BT ve diğer iş fonksiyonları ve diğer ilgili paydaşlar ile gözden geçir ve üzerinde anlaş.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Performans amaçları, ölçütleri, hedefleri ve karşılaştırmalarına dair bir dengeli set belirlenmesi
- Kriterlerin faaliyet ve çıktı ölçütleri ile finansal, finansal olmayan, öncül ve gecikmeli göstergelerini içermesi için gözden geçirilmesi
- Gözden geçirmelerin BT ve iş süreçleri, birimlerin fonksiyonları ve diğer ilgili paydaşlarla birlikte yapılması

2. *Hedeflerle karşılaştırıldığında değer oluşturulmasındaki ilerlemeyi raporlamak amacıyla ilgili, zamanında, tam, güvenilir ve doğru verileri topla. Karar almayı destekleyecek şekilde, proje, portföy, program ve BT (teknik ve operasyonel yetkinlikler) performansının kısa ve öz, yüksek seviyeli, çepeçevre görünümünü elde et ve beklenen sonuçların gerçekleştirildiğinden emin ol.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- İlgili, zamanında, tam, güvenilir ve doğru verilerin toplanması
- Proje, portföy, program ve BT (teknik ve operasyonel yetkinlikler) performansının kısa ve öz, yüksek seviyeli, çepeçevre görünümünün oluşturulması
- Beklenen sonuçları tespit edilmesi ve hedeflerle karşılaştırarak ilerlemelerin raporlanması
- Beklenen sonuçlardan emin olunması

3. *Düzenli ve ilgili proje, portföy, program ve BT (teknik ve fonksiyonel) performans raporlarını elde et. Kalkınma ajansının belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemesi ve planlanan amaçları gerçekleştirme, çıktıları elde etme, performans hedeflerine ulaşma ve riski azaltma seviyesini gözden geçir.*

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Proje, portföy, program ve BT (teknik ve fonksiyonel) performans raporlarının elde edilmesi
- Kalkınma ajansının belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemesinin tespiti
- Planlanan amaçları gerçekleştirme düzeyinin anlaşılması
- İstenilen çıktıların elde edildiğinin tespiti

- Performans hedeflerine ulaşıldığının tespiti
- Riskleri azaltma seviyesinin ve risk yönetiminin gözden geçirilmesi

4. Raporlar gözden geçirildikten sonra, değer optimizasyonunu sağlamak amacıyla gerektiğinde uygun yönetim tedbirini al.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- Raporların tespit edilmesi
- Raporların incelenmesi
- Rapor sonuçlarına göre kontrollerin yeterliliğinin değerlendirilmesi
- Mevcut risklere karşı ek kontrol gerekliliğinin değerlendirilmesi
- Önlemlerin alınması için YK tarafından GS' e gerekli talimatların verilmesi

5. Raporlar gözden geçirildikten sonra, uygun yönetim düzeltici tedbirinin başlatıldığından ve kontrol edildiğinden emin ol.

Buna göre yapılacak başlıca alt düzey faaliyetler şunlardır:

- GS tarafından alınan tedbirlerin tespiti
- Kontrollerin istenildiği gibi yapıldığının tespiti
- Kontrol zafiyetlerine karşı makul düzeyde güvence sağlandığından emin olunması

### **Sonuç**

Değer optimizasyonu konusu çok bilinmeyen bir konudur. Daha çok fayda maksimizasyonu, katma değer oluşumu ve kurumsal menfaatler ve çıkarların korunması gibi kavramlar bilinirken değer optimizasyonu çok rastlanan bir kavram değildir. KA kuruluş amaçlarının birisi de bölgesel kalkınma için gerekli katma değer elde edilmesidir. Bu anlamda 5449 sayılı Kanunun gerekçesinde de ifade edildiği üzere KA için “*bölgesel potansiyellerin ortaya çıkarılması ve yerel dinamiklerin harekete geçirilmesi*” en büyük değer olarak ifade edilebilir. Bu değer ortaya çıkarılması için de gene Kanun tarafından tesis edilmiş bulunan ve yönetim kurullarına (YK) bölgesel önceliklerin belirlenmesi ve gerekli bilgi ve danışmanlığın sağlanması amacıyla kurulmuş bulunan kalkınma kurullarının (KK) etkin bir şekilde işletilmesine, bölgedeki aktörlerin bölgesel değerleri

maksimize edecek şekilde bölge planını oluşturarak bunu sahiplenmeleri, pek çok paydaş tarafından bölge planındaki bölgesel kalkınma önceliklerine hizmet edecek olan büyük meblağlı projeler olan güdümlü projelerin kullanılması, uygulanan program ve projelerin ne derece bölgesel katma değer oluşturabildiğinin tespit edilmesi için gerekli etki analizlerinin yapılması ve bölgesel düzeyde sinerji ve ortak çalışma kültürü üzerinden iş birliği ve koordinasyonun yeterli düzeyde yapılabilmesi gerekir. Aksi durumda bölgesel kalkınma açısından değer optimizasyonunun yapılabilmesi olanaklı değildir.

Araştırma sorularımız aşağıdaki şekilde cevaplanabilmektedir:

*DDK tarafından tespit edilen sorunlardan değer optimizasyonu ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?*

DDK tarafından tespit edilmiş olan 43 problem içerisinde 5 adedinin değer optimizasyonunun yokluğuyla doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkilendirilebildiği tespit edilmiştir. Bunlar, kalkınma kurullarının etkisizliği ve yetersizliği, bölge aktörlerinin plancılığı sahiplenmemesi sorunu, güdümlü projelerin kullanılmaması sorunu, program ve projeler için etki analizinin yapılmaması ve bölgesel düzeyde iş birliği ve koordinasyonun yetersizliği şeklinde ifade edilen sorunlardır. COSO ve COBIT-5 modeliyle kök neden analizleriyle incelenen bu beş adet problemin aslında KA dinamiklerinde değer optimizasyonuna olan ihtiyacın boyutunu ortaya koymakta olduğu anlaşılmıştır. KA değer optimizasyonunun yapılmaması, bölgesel kalkınma için faydanın nasıl elde edilebileceği, katma değer elde etmek için yerel dinamiklerin nasıl harekete geçirilebileceği ve bölgesel potansiyellerin nasıl ortaya çıkarılarak dezavantajlı sektörlerde fırsatların elde edilebilirliği gibi temel sorunların “değer optimizasyonunun yokluğu” şeklinde bir problem olarak ele alınabileceği anlaşılmıştır.

*Değer optimizasyonu KA dinamiklerinde uygulanabilecek şekilde bir süreç olarak modellenebilir mi?*

Yapılan incelemede değer optimizasyonunun değerlendirme, yönlendirme ve izleme olarak üç alt süreç üzerinde KA için modellenebilirliği anlaşılmıştır. Bu sürecin işlenmesi için gerekli olan SMDB tablosu, süreç göstergeleri ve alt süreç kriter faaliyetlerinin KA için detaylı bir şekilde hazırlanabilmiştir. Bunlar, her KA için farklılık gösterebilir. Çünkü yapılan çalışma örnek ve genel bir modelleme olup her KA paydaş ihtiyaçları ve ona göre şekillenecek olan kurumsal hedefler ile BT hedefleri farklılaşabilir.



Dijital dönüşümlerle kamu sektörü giderek daha fazla BT ile ilgili süreçlerle entegre olmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle de BT ile ilişkili amaçları ile kurumsal hedefleri hizalanmak durumundadır. Özellikle etkin bir e-devlet ve e-yönetişim için doğru çerçeve ve stratejilerin uygulanması büyük zorunluluk arz etmektedir. Türk kamu sektöründe KA özelinde yapılan modellemede değer optimizasyonunu değerlendirme, yönlendirme ve izleme süreçleri ve alt süreçleri için aşağıdaki kriter faaliyetler belirlenebilmiştir.

1. Paydaş gereksinimleri, BT'ye bağımlılık gibi stratejik BT sorunları ve KA stratejisi açısından BT'nin fiili ve potansiyel önemiyle ilgili teknoloji anlayışı ve yetkinlikleri kavra.
2. Mevcut olan ve yeni BT hizmet, varlık ve kaynaklarının kullanımından elde edilen optimum değer güvenilir, güvenceli ve düşük maliyetle oluşturulmasında gerekli olan yönetim ana öğelerini kavra.
3. Güncel, yeni veya gelişmekte olan teknolojilerle gerçekleştirilen değişikliklerden doğabilecek fırsatları kavra ve düzenli olarak üzerinde görüşülmesi ve bu fırsatlardan oluşturulan değer optimize edilmesini sağla.
4. Kalkınma ajansının adına değeri neyin oluşturduğunu kavra ve bunun kalkınma ajansının süreçleri içinde ne kadar iyi şekilde iletişiminin yapıldığı, kavrandığı ve uygulandığını dikkate al.
5. Kurumsal ve BT stratejilerinin, değer oluşturulması amacıyla ne kadar etkili şekilde KA sistemine entegre edildiği ve kurumsal hedefleriyle hizalandığını değerlendir.
6. Mevcut görevler, sorumluluklar, yükümlülükler ve karar alma organlarının, BT etkin hizmetler, güdümlü projeler, programlar, hizmetler ve varlıklardan değer oluşturulmasının sağlanmasında ne kadar etkili olduklarını kavra ve dikkate al.
7. BT etkin yatırımlar, hizmetler, güdümlü projeler, programlar ve varlıkların, KA değer yönetimi ve finansal yönetim uygulamalarıyla uyumlu olarak ne kadar iyi yönetildiğini dikkate al.
8. Program, proje, dış hizmet alımı, hizmet ve varlık portföyünün KA stratejik amaçlarına uygunluğu, KA'nın hem finansal ve hem de finansal olmayan kıymeti, hem hizmet sunumu riski ve hem de kurumsal fayda riski olmak üzere risk, iş süreç uyumlandırma, kullanılabilirlik, sağlanabilirlik ve yanıt verebilirlik açısından etkinlik ve maliyet, gereksizlik ve teknik sağlık açısından verimliliği değerlendir.
9. Genel nispi değer puanlarını hesaba katmak amacıyla, proje portföyü ve mali destek mekanizmaları tipleri, kategorileri,

- kriterleri ve kriterlerin ilgili ağırlıklandırmalarını tanımla ve bildir.
- 10.MDP Program ve güdümlü proje portföyünün KA için önemi ve ilişkili risk, program çizelgeleri, kaynak oluşturma planları ve ana yetkinlikler ve faydaların elde edilmesi ve devam eden katma değer açısından bitiş ve diğer gözden geçirme şartlarını tanımla.
  - 11.Kalkınma ajansının yeni fırsatlara veya zorluklara cevap vermesini, yeni iş yüklenmesini, rekabetçiliğini arttırmasını veya süreçleri geliştirmesini gerçekleştiren potansiyel yenilikçi BT kullanımlarını dikkate almak amacıyla yönetimi yönlendir.
  - 12.MDP, güdümlü proje ve program portföyünün yürütülmesi ve iş süreçleri ve hizmetlerinden değer oluşturulmasındaki yükümlülükler ve sorumlulukların tahsis edilmesi için gerekli her türlü değişikliği yönlendir.
  - 13.Etkili izlemeyi gerçekleştirmek amacıyla kurumsal seviyede değer oluşturma hedefleri ve sonuç ölçütleri tanımla ve bildir.
  - 14.Güncel ve beklenen kurumsal amaçları ve/veya kısıtlamalarıyla yeniden hizalamak amacıyla yatırım ve hizmet portföyünde gerekli olan her türlü değişikliği yönlendir.
  - 15.BT tabanlı inisiyatiflerden kalkınma ajansı için arttırılmış değer sağlayabilecek potansiyel yenilikler, organizasyon değişiklikleri veya operasyonel gelişmelerin göz önünde bulundurulmasını öner.
  - 16.Performans amaçları, ölçütleri, hedefleri ve karşılaştırmalı değerlendirmelerin dengeli bir grubunu tanımla. Ölçütler, faaliyet ve sonuçlar için öncül ve gecikmeli göstergeler dahil olmak üzere sonuç ölçütlerini ve aynı zamanda finansal ve finansal olmayan ölçütlerin uygun bir dengesini içermelidir. Bunları, BT ve diğer iş fonksiyonları ve diğer ilgili paydaşlar ile gözden geçir ve üzerinde anlaş.
  - 17.Hedeflerle karşılaştırıldığında değer oluşturulmasındaki ilerlemeyi raporlamak amacıyla ilgili, zamanında, tam, güvenilir ve doğru verileri topla. Karar almayı destekleyecek şekilde, proje, portföy, program ve BT (teknik ve operasyonel yetkinlikler) performansının kısa ve öz, yüksek seviyeli, çepeçevre görünümünü elde et ve beklenen sonuçların gerçekleştirildiğinden emin ol.
  - 18.Düzenli ve ilgili proje, portföy, program ve BT (teknik ve fonksiyonel) performans raporlarını elde et. Kalkınma ajansının belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemesi ve planlanan amaçları gerçekleştirme, çıktılarını elde etme, performans hedeflerine ulaşma ve riski azaltma seviyesini gözden geçir.

- 19.Raporlar gözden geçirildikten sonra, değer optimizasyonunu sağlamak amacıyla gerektiğinde uygun yönetim tedbirini al.
- 20.Raporlar gözden geçirildikten sonra, uygun yönetim düzeltici tedbirinin başlatıldığından ve kontrol edildiğinden emin ol.

### **Kaynakça**

Ddk, Aykın, H., Arslanbaş, M., Dere, A., Özçelik, A., Boyali, C., et al. 2014. *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.

Efe, A. 2013. An Innovation in the Management Mindset of Organisations: Cobit-5. *11 th GLOBELICS International Conference*, 93-100. Ankara: GLOBELICS.

Efe, A. 2013. Governance at the Regional Development Agencies in Turkey. *SOSBIAD*, 59-69. İzmir: International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, Vol V, No: 2, 2013 ISSN: 2146-0744 (Online).

Efe, A. 2015. *Türkiye'de Kalkınma Ajansları için bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).

Efe, A. 2015. *Türkiye'de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).

Efe, A. 2016. Türkiye'deki Kamu Yönetiminde Tek Tipçi Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Hermeneutik Kuramla Teorik ve Kavramsal Analiz ve Çözümleme. *Anemon*, 13-30.

Efe, A. 2016. Türkiye'deki Kamu Yönetiminde Tek Tipçi Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Kritik Kuramla Teorik Ve Kavramsal Analiz ve Çözümleme. *Paradox Ekonomi*, 72-95.

Efe, A. 2016b. Kamu Yönetiminde Bir Yönetişim Hedefi Olarak Kaynak Optimizasyonu: Kalkınma Ajanslarında COBIT-5 Çerçevesinde Bir Analiz. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 43-65.

Efe, A. 2016c. Türkiye 'de Kalkınma Ajansları Özelinde Kamu Yönetimi -Bürokrasi -İdare -Devlet Bağlamında Cobit-5 ile Çoklu Disipliner Bir Analiz. *TNB Hukuk Dergisi*, 109-148.

Georgakakos, A. P., Yao, H., & Yu, Y. 1997. Control Model for Hydroelectric Energy-Value Optimization. *ASCE*.

ISACA. 2012. *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.

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

KB-BGYUGM. 2014. *Devlet Denetleme Kurulu Kalkınma Ajansları Araştırma Ve İnceleme Raporu Kapsamında Alınacak Tedbİrler*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı (Hizmete Özel).

Schmoldta, D. L., Song, H., & Araman, P. A. 2001. Real-Time Value Optimization of Edging and Trimming Operations for Rough, Green Hardwood Lumber. *Proceedings of ScanTech 2001 International Conference*. Seattle: [https://www.srs.fs.usda.gov/pubs/VT\\_Publications/01t29.pdf](https://www.srs.fs.usda.gov/pubs/VT_Publications/01t29.pdf)

Theocharous, G., Thomas, P. S., & Ghavamzadeh, M. 2015. Personalized Ad Recommendation Systems for Life-Time Value Optimization with Guarantees. *Twenty-Fourth International Joint Conference on Artificial Intelligence. IJCAI*.

## Şekiller

**Şekil 1.** COBIT Alanında Paradigma Gerilimleriyle Yaşanan Kapsam Genişlemesi

**Şekil 2.** Yönetişim süreçleri

**Şekil 3.** Yönetişim ana süreçleri ve alt süreç faaliyetleri

**Şekil 4.** Değer Optimizasyonunu Değerlendir (EDM02.01) Süreç Uygulama Modeli

**Şekil 5.** Değer Optimizasyonunu Yönlendir (EDM02.02) Süreç Uygulama Modeli

**Şekil 6.** Değer Optimizasyonunu İzle (EDM02.03) Süreç Uygulama Modeli

## Tablolar

**Tablo 1.** DDK Tarafından Tespit Edilen Kalkınma Kurullarının Etkisizliği ve Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

**Tablo 2.** DDK Tarafından Tespit Edilen Bölge Aktörlerinin Plancılığı Sahiplenmemesi Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

**Tablo 3.** DDK Tarafından Tespit Edilen Güdümlü Projelerin Kullanılmaması Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

**Tablo 4.** DDK Tarafından Tespit Edilen Program ve Projeler İçin Etki Analizinin Yapılmaması Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

**Tablo 5.** DDK Tarafından Tespit Edilen Bölgesel Düzeyde İş Birliği Ve Koordinasyonun Yetersizliği Sorunu İçin COSO ve COBİT-5 değerlendirmesi ve Eylem Planları

**Tablo 6.** EDM02-Fayda Oluşumunu Sağla için Hedefler ve KPI

**Tablo 7.** Fayda Oluşumu Sağla (EDM02) İçin SMDB Modeli