KAMU İÇİN BİR ÖNERİ: SÜREÇ ESASLI İÇ KONTROL SİSTEMİ

Hayrullah KELEŞ
Maliye Bakanlığı
Personel Genel Müdürlüğü
Daire Başkanı
hayrullahkeles@hotmail.com

Bir idarenin sahip olduğu en önemli kaynak o idarede çalışanların bilgi ve yetkinlikleridir. Çalışanların bilgi ve yetkinliklerinden uygun şekilde yararlanılmadıkça çalışanların daha fazla bilgi ve yetkinlik edinmelerinin ne idareye ne de çalışanlara bir katkısı yoktur. Bu düşünceyi esas alan bir yaklaşımla hazırlanan, idarede görev yapan tüm personelin katkı ve katılımlarını gerektiren bu öneriyle gerçekleştirilmek istenilen amaçlar ve sistemin uygulama araçları ana hatlarıyla aşağıda sıralanmıştır.

I. AMAÇLAR

1. Stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi,
2. Yürürlükte bulunan kanun ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması,
3. Yararlanıcı/müşteri odaklı bir kamu yönetimi anlayışının teşvik edilmesi,
4. Performans ölçütlerinin belirlenmesi,
5. İdarenin önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirilmesi,
6. Fonksiyonel sınırların ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesi,
7. Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi,
8. Kaynakların etkin, etkili ve verimli kullanımının sağlanması,
9. İyileştirme imkânlarının tespit edilmesi,
10. Hızlı karar alma imkânı sağlaması,
11. Sorumlulukların açıkça belirlenmesi,
12. Kurumsal yönetim ilkelerinin kamu yönetimine yerleştirilmesi,
13. Risk yönetimi ve iç denetim için alt yapının oluşturulması,
14. Kamu yönetiminde güven unsurunun yerleştirilmesi,
15. Kamu yönetiminde verilere dayalı bir yönetim kültürünün oluşturulması,
16. Güvenilir finansal raporların üretilmesi,
17. Faaliyet tabanlı yönetim.

II. UYGULAMA ARAÇLARI

1. Süreç Esaslı İç Kontrol Sisteminin uygulanmasında üst yönetici ve üst yönetimin desteği şarttır.

2. Süreç Esaslı İç Kontrol Sistemi, her birimde oluşturulacak Süreç Yönetim Komiteleri sorumluluğunda yürütülmelidir. Süreç Yönetim Komitesi, ilgili Genel Müdürün başkanlığında, süreçle ilgili Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Uzman veya Şube Müdürü ile gerek duyulan diğer kişilerden oluşmalıdır.

3. Teknik konularda danışmanlık ve eğitim desteğini gerektirmektedir.

4. Uygulamaya bir durum değerlendirmesi yapılarak merkez birimleri itibariyle başlanılmalıdır.

5. Kritik başarı faktörleri belirlenmelidir.

6. Gelişme ihtiyacı matrisi oluşturulmalıdır.

7. Etki matrisi oluşturulmalıdır.

8. Karar matrisi oluşturulmalıdır.

9. Faaliyetler temel faaliyetler/süreçler ve destek faaliyetleri/süreçler olarak sınıflandırılmalı, kritik süreçler belirlenmeli, süreç haritaları oluşturulmalıdır. Süreçler tek başına belirtilmemeli, her süreç, tedarikçi-yararlanıcı/müşteri zinciri içerisinde gösterilmelidir. Her temel sürecin kilit tedarikçisi ve kilit müşterisi tanımlanmalıdır.

10. Süreçler arası sorunları önlemek amacıyla süreç sınırları belirlenmelidir. Sınırlar, süreç akış şeması üzerinde gösterilmelidir.

11. Her süreç performans göstergelerinin oluşturulmasına temel olacak şekilde belirlenmelidir. Performans göstergeleri için hedefler belirlenmeli ve performans göstergeleri gerçek durumun hedefle karşılaştırılması yapılacak tarzda olmalıdır.

12. Her süreç sahibi açık olarak belirlenmelidir.

13. Birimin risk değerlendirmesi yapılarak faaliyetlere ilişkin temel riskler, risk haritası/risk matrisi üzerinde gösterilmelidir.

Bu kapsamda aşağıda bazı temel kavramların tanımları yapılmaktadır.

Müşteri/Yararlanıcı: Bir sürecin çıktısını (ürün ya da hizmet) alan dâhili ve harici herkes/her kuruluş; sürecin hem iç hem de dış müşteriler üzerindeki etkilerini kavramak, süreç yönetimi ve iyileştirmesinin kilit noktasıdır.

Tedarikçi: Bir sürece girdi (ürün, hizmet ya da bilgi) sağlayan kişi ve kuruluşlar, çoğu zaman bir hizmet kuruluşunda müşteri aynı zamanda tedarikçidir de.

Girdi: Bir tedarikçiden gelen ve sürece katılan herhangi bir ürün, talep, hizmet ya da bilgi.

Çıktı: Bir süreçteki etkinliklerden kaynaklanan ya da onların sonucu olan bütün ürün, hizmet ya da bilgiler.

Süreç Çevrim Zamanı: Bir süreçte geçen bütün süre, gerçekleşen çalışma zamanı ve bekleme zamanı.

Verilere Dayalı Yönetim: Ölçütleri ve bulguları kullanarak karar verme, "sezgileri" verilerle destekleme.

Süreç Haritası ya da İş Akış Şeması: Sürecin içindeki bütün etkinlikleri, karar aşamalarını, mükerrer iş döngülerini ve aktarmaları gösteren grafik ifadesi.

Katma Değer Yaratan Etkinlikler: Bir süreç içinde, dış müşteri tarafından belirlenen ve değeri tanımlayan üç ölçüte de uyan adımlar/işler: 1) Müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması (stratejik hedef), 2) Süreç içerisinde ilerleyen şeylerin değişiyor olması ve 3) İlk seferinde doğru işin yapılması.

Katma Değer Yaratmayan Etkinlikler: Bir süreç içinde, dış müşteri için bir değer yaratmayan ve katma değer ölçütlerinin üçünü birden karşılayamayan adımlar/işler; bunların arasında, mükerrer işler, aktarmalar, denetleme/kontrol, bekleme/gecikmeler vb. sayılabilir.

Temel Faaliyetler/Süreçler: İçerisinde bir veya birden fazla faaliyeti/süreci ihtiva eden dış müşteriyi(yararlanıcıyı) memnun etmeye yönelik faaliyetler/süreçler.

Destek Faaliyetleri/Süreçleri: İç müşteriyi/yararlanıcıyı memnun etmeye yönelik faaliyetler/süreçler.

Kritik Başarı Faktörleri: İdareyi, müşteri/yararlanıcı gözünde değerli kılacak, güçlendirilmesi ve odaklanılması gereken yönlerdir.

Kritik Süreçler: Kritik süreçler, süreçlerin kritik başarı faktörleri üzerindeki etkisi ve süreçlerin gelişme ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen ana süreçlerdir. Kritik süreçler, süreç iyileştirmesinde önceliğe sahip bulunurlar.

Süreç İyileştirmesi: Hataları, verimsizliği, maliyetleri ya da çevrim zamanını ortadan kaldırmak ya da azaltmak üzere sürekli gelişen değişimler/çözümler oluşturmaya odaklanan iyileştirme yaklaşımı.

Süreç Sahibi: Sürecin baştan sona sorumluluğunu taşıyan kişi.

Gelişme İhtiyacı Matrisi: Kritik sürecin belirlenmesinde kullanılan iki parametreden biri olan "gelişme ihtiyacı"nın belirlenmesi için hazırlanan tablodur.

SÜREÇLER	MEVCUT SEVİYE					HEDEF SEVİYE	FARK
	0	1	2	3	4		
X							
Y							
Z							

Hedef seviye en çok 4 olabilir. Sürecin mevcut seviyesi 0 ile 4 arasında değerlendirilir. "0" henüz oluşturulmamış veya hiçbir etkinliği olmayan, "4" örnek model olabilecek yapıdaki "mükemmel" süreçler için kullanılır.

Etki Matrisi: Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan iki parametreden bir olan "kritik başarı faktörleri üzerindeki etki"nin analizine imkân sağlayan tablodur.

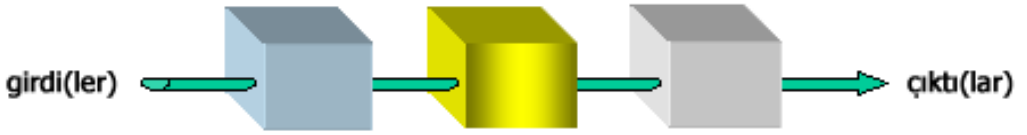
SÜREÇLER	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ				TOPLAM ETKİ
	A	B	C	D	
X					
Y					
Z					

Sürecin etkisi 0.1.2.3 ve 4 puanları verilerek değerlendirilir. Puanlar toplanarak toplam etki bulunur. Puanlama faktörleri; 0: Etkisiz, 1:Etkisi Az, 2: Orta Etkili, 3: Etkili, 4:Çok Etkili

Karar Matrisi: Her süreç daha önce belirlenen "Toplam Etki" ve "Gelişme İhtiyacı" değerlendirmelerine göre karar matrisine işlenir.

Süreç: Bir girdiyle başlayan (iç veya dış tedarikçiden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye birim içerisinde bir katma değer katılarak yararlanıcı/müşteri için belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisi.

BİRİM/SÜREÇ



(X1) (X2) (X3) (X4) = (Y1),(Y2),(Y3)

Y = f(X)

"Y, X'in bir fonksiyonudur" Diğer bir ifadeyle, Y'lerin elde edilmesinde (X)'lerin her birinin ayrı ayrı rolü vardır. O halde (Y)'lerin istenilen düzeyde elde edilebilmesi için yapılması gereken (X)'ler üzerinde yoğunlaşmaktır. İşte önerilen Süreç Esaslı İç Kontrol Sisteminin odaklandığı husus da budur. Burada kavranması gereken en önemli husus;

1) İş sürecindeki ve girdilerdeki (X)'lerden ya da değişkenlerden hangilerinin Y'ler ya da sonuçlar üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu anlamak,

2) İşle ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak ve onun verimliliğini arttırmak için, sürecin toplam performansındaki değişimlerden (Y'ler ve diğer harici etkenler) yararlanmak.

Buradaki (Y)'ler şu anlamlara gelebilir.

- Stratejik hedef,
- Müşteri ihtiyaçları,
- Kazançlar,
- Müşteri memnuniyeti,
- Toplam iş verimliliği,

Buradaki (X)'ler şu anlamlara gelebilir.

- Stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler,
- Yürütülen faaliyetin kalitesi,
- Müşteri memnuniyetini belirleyen ana etkenler,
- Personelin yetkinliği, çevrim zamanı, kullanılan teknoloji vb. gibi süreç değişkenleri.

KAYNAKLAR:

1) Süreç Yönetimi, Memet ÖZKAN
2) Six Sigma Yolu (Çeviren: Nafiz GÜDER, Güneş TOKCAN)
3) Strateji Haritaları (Çeviren: Şeyda ÖZTÜRK)