



*Cumhuriyetin
75' inci Yıldönümü Dizisi*



Kıyaslama

*Performans İncelemelerine Nasıl
Yardımcı Olabilir?*

Çeviri



Kiyaslama

*Performans İncelemelerine Nasıl
Yardımcı Olabilir?*

Çeviri

Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 12

Özgün Adı: *Benchmarking, How benchmarking can help in vfm examinations*

İngiltere Sayıştay tarafından yayımlanan (1997) kitapçığın İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmıştır.

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi
Yayın Kurulu**

*Uzman Denetçi Sacit Yörüker (Koordinatör)
Uzman Denetçi Alper Alpay
Uzman Denetçi Sadık Büyükbayram
Uzman Denetçi Baran Özeren
Başdenetçi Emine Özey
Başdenetçi Mehmet Bozkurt*

Kapak Tasarımı : Alper Alpay

Redaksiyon : Sacit Yörüker
Dizgi ve mizanpaj : Sayıştay Bilgi İşlem Merkezi
Baskı ve Cilt : Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım : Aralık, 1998

TC SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI
06106 ULUS, ANKARA
Tlf: 310 23 00

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi'nden
Yayımlanan Kitaplar**

**Cumhuriyetin 75'inci Yılında Kamu Harcamaları
ve Denetimi Sempozyumu/Tebliğler, Panel ve
Tartışmalar**

**Avrupa Birliği Sayıştay/ İnceleme
İsmail Hakkı Sayın**

**Bilişim Yönetiminin ve Teknolojisinin Denetimi/
Çeviri**

**Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yasayla Verilen
Yetkilere Uygunluğun Denetimi/ Çeviri**

Bilişim Teknolojisi Ortamında Denetim/ Çeviri

**Finansal Denetim/ İnceleme
Fikret Gülen**

**A Compilation of Turkish Court of Accounts
Country Papers/ Sayıştayca Uluslararası
Toplantılara Sunulan Tebliğler**

Law on the Court of Accounts/ Sayıştay Kanunu

**Performans İnceleme Konularının Seçimine İlişkin
Rehber: En İyilerin Seçimi/ Çeviri
Işıl Özyıldırım-Derya Duman**

**Hizmet Kalitesine Yönelik Performans Denetim
Rehberi: Bize Hizmet Ediliyor mu?/ Çeviri
Firdevs Karahan**

**Performans Denetimi Kavram, İlkeler, Metodoloji
ve Uygulamalar/ İnceleme
Derya Kubalı**

SUNUŞ

Çağımız, gerek kamuda gerekse özel sektörde faaliyette bulunan kuruluşları sürekli gelişmeye, yeni bilgilerin paylaşılmasına ve yeni tekniklerin uygulanmasına zorlamaktadır. Bir faaliyet alanında gelişmiş ve etkin uygulamaları ile öne çıkmış kuruluşların kendi hizmet ve süreçlerinde getirdikleri yenilikler, diğer kuruluşlarca incelenmekte, onlara iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı vermekte, yeni ufuklar açmaktadır.

“Cumhuriyetin 75’inci Yıldönümü Dizisi” içinde yayınlamakta olduğumuz elinizdeki kitapçık, ülkemizde bir yönetim aracı olarak yeni yeni tartışılmaya başlayan ve performans denetimi alanında da önemli katkılar sağlayabilecek bu konuyu, “Kıyaslama”yı ele almaktadır.

İngiltere Sayıştay’ının kamu kuruluşlarını gerek biribirleriyle ve gerekse özel sektördeki benzer kuruluşlarla kıyaslamasına ilişkin çalışmalarını içeren güncel ve yararlı bilgileri derleyen kitapçığın. Sayıştayımızın gelecekteki denetim çalışmalarının şekillendirilmesinde anlamlı katkılar sağlayacağını düşünüyorum.

Bu vesileyle, kitapçığı çeviren Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dilbilimi Bölümü Araştırma Görevlisi Emine Yazar’a; çevirinin meslekî üslûp ve terminoloji yönünden redaksiyonunu yapan Uzman Denetçi Sacit Yörüker’e; kitabın dizgi, mizanpaj ve baskısında emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ederim.



Prof. Dr. M. Kâmil MUTLUER

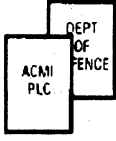
Başkan

Bu rehber niçin kullanılmalıdır?

Kıyaslama (benchmarking) iyi uygulamaları belirlemek ve kullanmak amacıyla yapılan araştırma olarak tanımlanabilir.

Kıyaslamanın amacı, başka bir yerdeki iyi uygulama ya da performansla karşılaştırmalar yapılarak uygulamaların daha iyi biçimde yürütülmeye imkânının bulunup bulunmadığını belirlemektir. Kıyaslama, etkinliği artırmak ve tasarruf etmek için olanakların belirlenmesine yardımcı olur. Gerektiği gibi kullanıldığında kıyaslama, performans çalışmalarına (vfm) önemli katkılarda bulunabilir.

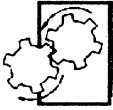
Kıyaslama daha yararlı olacak şekilde üç gruba ayrılabilir:



- **Üst düzey karşılaştırma**, kamu sektöründe ya da özel sektörde, ulusal ya da uluslararası düzeyde, benzer kuruluşların yaklaşımları ve faaliyet politikalarıyla, kuruluşun yaklaşım ve faaliyet politikalarının karşılaştırılmasıdır. Bu tür bir kıyaslamadaki amaç, iyi uygulamalardan çıkarılabilecek derslerin belirlenmesidir. Bugüne kadar, bu tür kıyaslamalar Sayıştay (NAO) inceleme ekipleri tarafından yaygın olarak uygulanmıştır.



- **Performansla ilgili kıyaslamalar**, kuruluşlar arasında performans karşılaştırması yaparken nicel göstergelerin kullanılmasını kapsar. Son zamanlarda Ulusal Sağlık Hizmeti'nde ve yerel idarelerde karşılaştırmalı performans göstergeleri geliştirilmesine tanık olmuştur.



- **Süreç kıyaslaması**, sistematik analizi ve kuruluşların süreç ve prosedürlerinin karşılaştırılmasını içerir - bu tür kıyaslama uygulamalarında, çoğu kez hem nitel hem de nicel araştırmalar yer alır. Süreç kıyaslaması, bir kuruluşun diğer bir kuruluşla karşılaştırılması şeklinde kurum dışı bir karşılaştırma olabilir. Ya da, örneğin, Mali Yardımlar Kurumunda olduğu gibi, faaliyet birimlerinin ya da bölümlerinin karşılaştırılması şeklinde kurum içi kıyaslama da olabilir.

Performans çalışmalarını yürüten kişilerin aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmek için bazı temel kıyaslama tekniklerini bilmeleri gerekir:

- Performans incelemesinin bir parçası olarak kullanmak üzere kıyaslama tekniklerinin uygun araçlar olup olmadığına karar vermek; ve
- Bir performans çalışmasına konu olan kuruluşların performanslarını geliştirmek için kıyaslama uygulamalarının gerekip gerekmediğini belirlemek.

Kıyaslama

Bu rehber aşağıda belirtilen konularda yardımcı olacaktır:

- Performans incelemelerinin bir parçası olarak ne zaman kıyaslamalar yapılmasının uygun olacağını belirlenmesi;
- Kıyaslama türlerinde kullanılan tekniklerin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması;
- Bu tekniklerin kullanılmasında yer alan temel adımların kavranması ve nelerde danışmanlık gerektiğinin bilinmesi.

Rehberin organizasyonu

Rehber, altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kıyaslamanın ne olduğu ve performans incelemesinin bir parçası olarak hangi durumlarda kullanılmasının uygun olduğu tanımlanmaktadır. 2. - 4. bölümler kıyaslamaların üç temel türünü açıklamakta ve bunların kullanılmasına ilişkin pratik önerilerde bulunmaktadır. 5. bölüm ise, denetlenen kurumların, bir yönetim aracı olarak kıyaslamadan yararlanmaları gereken durumları ele almaktadır. Ve son olarak 6. bölümde, özellikle maliyetler ve sonuçlar üzerinde kurumlarla mutabakata varılması dahil olmak üzere, kıyaslama yaparken göz önüne alınması gereken bazı faktörler incelenmektedir. Bu bölümde ayrıca, kıyaslama yapmanın uygun bir araç olup olmadığını belirlemeye yönelik karar verme tablosu da sunulmaktadır.

Bu konuda daha fazla bilgi almak için Merkez Performans Ekibine (iç hat 7689) veya Teknik Danışma Grubuna (iç hat 7150) başvurulabilir.

İçindekiler

1. Bölüm	Kıyaslama nedir?.....	1
2. Bölüm	Üst düzey kıyaslamalar	5
3. Bölüm	Performans kıyaslaması	10
4. Bölüm	Süreç kıyaslaması	20
5. Bölüm	Denetlenen kuruluşlar tarafından yapılan kıyaslamalar	33
6. Bölüm	Kıyaslama sürecinin yürütülmesi	37
	Teknik terimler sözlüğü-yaygın kıyaslama terimleri	39
	Kaynakça	40

1. Bölüm : Kıyaslama nedir?

Genellikle, kuruluşlar mümkün olduğu kadar maliyet etkin bir şekilde işlevlerini yerine getirmek ve hizmetlerini sunmak amacındadır. Kıyaslama, kuruluşların bu amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir araçtır. Kuruluşların halen nasıl bir performans sergilediklerini belirlemek, performanslarındaki eksiklikleri saptamak ve iyileştirmelerin nasıl yapılabileceğine ilişkin önerilerde bulunmak amacıyla kuruluş içinde ya da dışarıdan bir kuruluşla karşılaştırma yapılır. Belli bazı durumlarda kıyaslama, performans çalışmalarında da kullanılabilir. Kıyaslamalar, keyfi standartlar ya da normlar oluşturulmasını gerektirmez. Kıyaslamaların üç temel türü vardır.

Tanımlar

- **Üst düzey karşılaştırma**, aynı işlevlere sahip ya da benzer faaliyetlerde bulunan diğer kuruluşla söz konusu kuruluşun karşılaştırılmasıdır. Kıyaslamalar, farklı kurumsal yapılar, işletme politikaları ve her bir kuruluşun belli bir sorunu nasıl ele aldığı gibi farklı yönlerden yapılabilir. Bu durumda amaç, diğer kuruluşların deneyim ve görüşlerinden yararlanmaktır.
- **Performans kıyaslaması**, performansı değerlendirmek için bir dizi ölçüler ve göstergeler kullanır. Göstergeler tipik olarak üretkenliği, kaynak kullanımını, birim maliyetlerini ve mümkün olduğunda hizmetlerin kalitesini içermektedir. Ulusal Sağlık Hizmetleri konusunda günümüzde hastaların bekleme listeleri, yatak kullanım oranı ve tedavi edilen hasta sayıları gibi çok sayıda yayımlanmış veri bulunmaktadır. Bu tür veriler, farklı hastaneler arasında karşılaştırmalar yapılmasını sağlar.
- **Süreç kıyaslaması**, kuruluşların süreçlerinin sistematik olarak incelenmesidir. Performans kıyaslaması, bir kuruluşun diğer kuruluşlara kıyasla ne durumda olduğunu gösterir, ancak performansın niçin o düzeyde olduğunu ve performansın nasıl geliştirilebileceğini açıklamaz. Süreç kıyaslaması, nicel performans verileriyle ortaya konan farklılıkların incelenmesinde kullanılabilir. Kuruluşların süreçlerinin ve sistemlerinin ayrıntılı olarak karşılaştırılmasını içeren süreç kıyaslaması yoluyla kuruluşların nerede farklılaştığı, bunun nedenleri, çıktı, oluşan maliyetler, toplanan gelirler ve genel performans açısından etkileri belirlenebilir.

Performans çalışmasının bir parçası olarak kıyaslamadan yararlanmadan önce çeşitli etmenlerin göz önüne alınması gerekir. Özellikle süreç kıyaslaması uygulamasının maliyeti yüksek olabilir. Ve kurumlarla görüşme sırasında oluşabilecek sorunları önlemek için bütün kıyaslama türleri uygulamalarından önce kurum ve kuruluşlara özenle açıklanmalıdır.

Kıyaslama

Kıyaslama- Başkalarının deneyimlerinden yararlanma

	Yapılan Karşılaştırmalar	Olası Yararları
Geniş Ölçekli Kıyaslamalar	<p>Kuramsal yapılar,</p> <p>stratejiler, örneğin satınalma, insan kaynakları vb. problemlerin çözümü,</p> <p>Hizmetlerin sunulması gibi faaliyetlere yönelik farklı yaklaşımlar</p>	<p>Düşünce üretimi</p> <p>Mevcut iyi uygulamaları vurgulama</p> <p>Çalışma bulgularını bağlam içine yerleştirme</p>
Performans Kıyaslaması	<p>Üretkenlik</p> <p>Kaynak kullanımı</p> <p>Maliyetler</p> <p>Etkinlik</p> <p>Kalite</p>	<p>Performans farklılıklarının niçin var olduğunu sorarak ve performansı düşük olanların en iyi standartlara sahip olmasını teşvik ederek performansdaki önemli farkları açıklama</p>
Süreç Kıyaslaması	<p>İşlemler</p> <p>Yönetim Sistemleri</p> <p>İdari Süreçler</p>	<p>Mevcut iyi uygulamaları vurgulama</p> <p>En iyi standartlara ulaşmak için temel prosedürlerin nasıl geliştirilebileceği konusunda ekonomik öneriler sunma</p>

Kıyaslama

İnceleme ekiplerinin çok sayıda kurumu kapsayan çalışmalarda kıyaslama yöntemini kullanırken oldukça dikkatli olmaları gerekir. Çalışmalar genelde tek bir kurumun performansını geliştirme üzerinde odaklanmalıdır.

Kıyaslamanın nasıl geliştirileceği ve bunun performans incelemelerinin bir parçası olarak nasıl kullanılabileceği

Kıyaslama, özellikle özel sektörde iç etkinliğe ve genel performansa yönelik geliştirme çabalarının, kuruluşların rekabeti sürdürmesinde ya da performansı sağlamada yeterli olmadığı görüşünün bir sonucu olarak gelişmiştir. Diğer kuruluşların (mutlaka rakiplerin değil) faaliyetleriyle karşılaştırmalar yaparak kıyaslama, kuruluşların başka yerlerde halen uygulanmakta olan görüşleri belirlemesini, bu görüşlerden bazı dersler çıkarmasını ve bunları adapte etmesini sağlar.

Özel sektörden uygulamalı örnekler

- *Xerox şirketi, kamp malzemeleri ve spor aletlerinin perakende satışını yapan ve postayla adrese teslimat yapan L.L. Bean firmasıyla performansını karşılaştırmak için süreç kıyaslamasını kullandı. Her iki firma da farklı boyut, şekil ve ağırlıkta ürünlerin dağıtımını yapmaktadır. Xerox firması, benzer sorunlara yönelik farklı yaklaşımları inceleyerek değerli bir görüş kaynağı buldu. Bunun ve diğer şirketlerle yapılan karşılaştırmaların sonucu olarak Xerox firması, dağıtım faaliyetlerinin üretkenliğini yüzde üç ile on oranında geliştirdi.*

Kıyaslama performans incelemeleri için ne denli uygundur?

İnceleme ekipleri günümüzde bazı kıyaslama türlerini kullanmaktadır ve bu araç performans incelemelerine önemli katkılarda bulunabilir.

- Denetlenmekte olan kurum ya da kuruluşlara benzer işlevler yerine getiren, ulusal ya da uluslararası, özel ya da kamu sektöründeki danışma kuruluşları performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda yararlı görüşler verebilir -ya da çalışmanın daha ileri düzeyde araştırılması gereken alanlarını ortaya çıkarabilir. Bu anlamda kıyaslama bir teşhis aracı olarak yararlı olabilir. Bunun bir örneği, kurumun ulaşım ya da yemek düzenlemelerinin TNT Express ve DHL ya da Trust House Office gibi ticari firmaların ulaşım ya da yemek düzenlemeleriyle karşılaştırılması olabilir (üst düzey ve süreç kıyaslaması).
- Aynı faaliyetleri yapan uygulama birimlerinin faaliyetleri karşılaştırılabilir, örneğin, okullar, hastaneler, hapisaneler, vb. gibi. Karşılaştırmalar, standart bir çıktı birimi üretmede gerekli kaynakların farklı düzeyleri ve önemli farklılıkların nedenleri üzerinde odaklanabilir (Performans ve süreç kıyaslaması).
- Kıyaslama, sadece performans incelemeleri sonucu oluşturulan raporları pekiştirebilir veya denetlenen kuruluşun ya da programın yansıttığı iyi uygulamaları doğrulayabilir.
- Süreç kıyaslaması, güçlü bir yönetim tekniğidir ve denetlenen kuruluşların performanslarını geliştirmek üzere kullanabilecekleri bir araç olabilir. Çoğu ka-

Kıyaslama

mu kuruluşu halen iyi etki yaratan bu teknikten yararlanmaktadır. Performans ekipleri bu imkânlara özel dikkat göstermelidir. Yüksek birim maliyetleri gibi belirlenebilen, tercihen nicelleştirilebilen bir problemin olduğu durumlarda eğer bu araç kurumların, kaynaklarını daha iyi kullanmasını gösterecek yollar bulmasına yardımcı oluyorsa, kurumlar bu yöntemlerin kullanılmasını daha kolay kabul edeceklerdir.

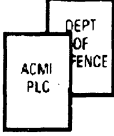
Özet

- Kıyaslama, değişik biçimlerde yapılabilir, ancak karşılaştırılacak ilgili ve güvenilir kuruluşlar belirlenmesini ve karşılaştırmalar yapmak üzere sistemli bir şekilde bilgi toplanmasını gerektirir.
- Kıyaslamada keyfi standartlar ya da normlar oluşturulması gerekmez. Yapılan karşılaştırmalar, ilgili diğer kuruluşların performansına, prosedürlerine ve yaklaşımlarına dayanır. Dolayısıyla, kıyaslama sıkı sıkıya uygulama deneyimine dayanır.
- Kıyaslama, başka kuruluşlar tarafından benimsenen yaklaşımla karşılaştırmalar yapılarak, işlerin performansı geliştirmek üzere nasıl farklı şekillerde yapılabilirliğine ilişkin görüşler üretilerek yerleşik uygulamaların incelenme yoludur.
- Kıyaslama, kurumlarla mutabakatta zorluklar bulunan, birçok kurumu kapsayan incelemelerde kullanılmamalıdır. Kıyaslama çalışmaları, tek bir kurumun ya da tek bir kurum içindeki birimlerin performansını geliştirmek üzerinde odaklaşmalıdır.
- Kıyaslama maliyeti, karşılaştırmının karmaşıklığına, verilerin elverişli olmasına ve müşterinin duyarlılığına bağlı olarak önemli ölçüde farklılıklar gösterebilir. Tüm kıyaslama projelerinin dikkatli bir şekilde planlanması gerekir ve kanıtların raporda nasıl sunulacağına ilişkin açık bir plan bulunmalıdır. Süreç kıyaslaması özellikle karmaşık ve yüksek maliyetli olabilir, ancak performansın geliştirilmesi için yenilikçi görüşlerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Bütün performans inceleme tekniklerinde olduğu gibi, kıyaslama kullanılmadan önce aşağıdaki konular üzerinde özenle durulmalıdır:

- Kıyaslamının çalışmaya katacağı artı değer,
- Güvenilir ve yeterli bilgilerin bulunması ve özellikle karşılaştırma yapılacak güvenilir kuruluşlara ulaşılması,
- Kıyaslama kullanılmasında uzman görüşüne ihtiyaç duyulması,
- Seçilen kıyaslama türünü kullanma maliyeti; ve
- Kıyaslamının çalışmayla ilişkisinin ve öneminin denetlenen kuruluşu açıklanması. Denetlenen kuruluşla yakın işbirliği mutabakatı kolaylaştırıcaktır, ancak daha da önemlisi kuruluşun çalışma bittiğinde değişimi uygulamak için kararlı ve istekli olmasına yardımcı olacaktır.

2. Bölüm :Üst düzey kıyaslamalar



Üst düzey kıyaslamalar, performans incelemelerinde belki de en yaygın olarak kullanılan kıyaslama türüdür. Bu karşılaştırmalar farklı amaçlara hizmet eder:

- **Görüşler üretilmesi ve çalışma yaklaşımının geçerli kılınması.** Ön inceleme aşamasında, anahtar konular belirlenirken denetlenmekte olan kuruluşla benzer işlevleri olan özel ya da kamu sektöründen diğer kuruluşlarla gayri resmi olarak görüşülmesi yararlı olabilir. Bunun amacı tam incelemeye geçmeden önce görüşler üretilmesine ya da ilk çalışma görüşlerinin geçerli kılınmasına destek olmaktır.

Örneğin, Savunma Bakanlığı tarafından tehlikeli depoların yönetilmesine ilişkin yapılan ön inceleme çalışması sırasında, ekip yaklaşımlarını belirlemek için Atom Enerjisi Kurumu Teknoloji Ürün Yaşam Çevrimi bölümünden görüş aldı. Yapılan bu çalışma, farklı uygulamaları ve maliyet yönetim yollarını ortaya çıkardı. Karşılaştırma, teklif edilen tam inceleme çalışmasının doğru yönde olduğunu gösterdi. Ayrıca Bakanlığın izlediği yolun daha ayrıntılı olarak İngiliz firmaları ve okyanus ötesi ülkelerin savunma bakanlıklarıyla kıyaslanması için imkânını da belirledi.

- **Denetim kanıtı kaynağı olarak.** İnceleme ekipleri, sık sık iyi uygulamaların belirlenmesine ve raporda kullanılacak kanıtların toplanmasına yardımcı olmak üzere dış kuruluşların görüşüne başvurur. Bu kuruluşların isimleri çoğunlukla hazırlanan raporda belirtilir ve yapılan karşılaştırma sonuçları ya raporun içinde ya da raporun eklerinde sunulur. Örneğin, bu karşılaştırmalar farklılıkları ve alternatif yaklaşımları ortaya koymada ya da iyi uygulamaları belirlemede kullanılır.

Geniş ölçekli kıyaslamalardan performans incelemelerinde nasıl yararlanılabilir?

Aşağıda verilen örnekler üst düzey kıyaslamaların çalışmalarda nasıl kullanılmakta olduğunu ve raporlarda sonuçların nasıl sunulduğunu göstermektedir.

Örnek

Tarım, Balıkçılık ve Gıda Bakanlığında Bilgi Birikiminin Yönetimi (HC 15, 1994-95)

İnceleme ekibi, bilgi birikimi kullanımına yönelik yaklaşımlarını belirlemek amacıyla beş kamu ve özel sektör kuruluşunu ziyaret etti. Ziyaret edilen kuruluşlar şunlardı: Biyoteknik ve Biyolojik Bilimler Araştırma Kurulu, Tıbbi Araştırma Kurulu, Strathclyde Üniversitesi, Zeneca Tarım İlaçları ve İngiliz Teknoloji Grubu. Bu kuruluşlar, tarımsal araştırma yapımları, yaklaşımlarının farklı olması ya da kurumsal yapılarının yarattığı sorunlar nedeniyle seçilmişti. Geniş ölçekte yapılan karşılaştırmaların sonuçları, hazırlanan rapor ekinde sunuldu. Ortaya çıkan bazı önemli konular şunlardı:

Kıyaslama

- Bir kuruluş, bilgi birikimini pazarlamaya yönelik sistemli bir yaklaşım geliştirmiş ve bu faaliyeti yönetmekle sorumlu personel için performans hedefleri belirlemiştir;
- Ziyaret edilen tüm kuruluşlar, araştırmada akademik araştırmacıların bulunmasının önemini vurgulamıştır. Kuruluşların çoğu, bilim adamlarının, elde edilen kazançtan belli bir yüzde aldığı otomatik ödül programları geliştirmiştir;
- Bazı kuruluşlar, bilgi birikiminin belli alanlarını işletmek üzere kısa zamanda şirketler ve/veya çok disiplinli gruplar oluşturmada çok aktif bir tutum sergilemiştir; ve
- Tüm kuruluşlar mali kazancın, bilgi birikiminin başarıyla yönetilmesinin en iyi göstergesi olduğu konusunda görüş birliğine varmıştır.

Kanıtlar, her kuruluşun ayrıntılı olarak incelenmesinden çok bir dizi görüşme yapılarak toplandı. Yapılan bu analiz, Bakanlığın yaklaşımının başka kuruluşlarda yapılan uygulamalar arasında en iyi uygulama olduğunu gösterdiği gibi daha sonra yapılacak geliştirme çalışmalarının hangi alanlara yönelik olması gerektiği konusunda da yardımcı oldu.

Örnek

Savunma Bakanlığı Sermaye Yatırımları Programının Yönetimi (HC 417, 1994-95)

Savunma Bakanlığındaki inceleme ekibinin sermaye yatırımları programını incelemesi, Bakanlığın düzenlemeleri ile sanayideki ve diğer ülke bakanlıklarındaki düzenlemelerin karşılaştırmasını içermekteydi.

Sayıştay (NAO) Norveç ve Hollanda Savunma Bakanlıklarını ziyaret etti; Avustralya ve Kanada Savunma Bakanlıkları ile yazışmalar yaptı ve ayrıca İngiliz Telekom ve Havacılıkları ile Slough Şirketlerinden görüş aldı.

İnceleme ekibi, diğer savunma kuruluşları ve özel sektörden şirketlerle karşılaştırmalar yaparak, Bakanlığın sistemlerinin tedarikçi/müşteri ilişkileri oluşturmada, rekabeti arttırmada ve uygun olduğunda, riski yüklenicilere aktarmada başarılı olduğu sonucuna vardı. Bununla birlikte:

- Özellikle yaşam çevrimi maliyeti ve ilgili diğer yönetim tekniklerinin kullanımı olmak üzere bazı alanlarda Bakanlığın diğer kuruluşlardan daha geride olduğu görüldü.
- Özel şirketler kendi isteklerine daha iyi cevap verdiklerinden bazı yüklenicilerle çalışmayı tercih ediyorlardı; ve
- İnşaat yönetimi sözleşmeleri, istenen yüklenicilerin kullanılmasıyla birleştiğinde tasarruf sağladığı için sanayi kuruluşları tarafından daha yaygın olarak kullanılmaktaydı.

Yapılan bu geniş ölçekli karşılaştırmaların sonuçları, Bakanlığın oldukça iyi uygulamalarda bulunduğu alanları vurgulamak ve aynı zamanda da daha ileri düzeyde gelişmeler yapılması amacıyla önerilerde bulunmak üzere raporda olumlu bir şekilde sunuldu. Karşılaştırmalar, yeni görüşler üretirken, Bakanlığın uygulamalarının doğru yolda olduğunu da gösterdi.

Kıyaslama

Örnek

Galler Yüksek Öğretim Kurumlarında Alan Yönetimi (HC 458, 1995-96)

İnceleme ekibi, 'ideal alan yönetimi çerçevesi' teriminden ne anladıklarını tanımlamak üzere diğer eğitim kurumları, IBM, BT ve Savunma Değerlendirmesi ve Araştırma Kurumunu da içeren bir dizi kuruluşa başvurdu. Aşağıda belirtilen üç temel unsuru içeren bir alan yönetiminde iyi uygulama çerçevesi belirlendi.

• Yönetim yapısı

- Alan yönetimi komisyonu.
- Hangi alan yönetimi önlemlerinin alınacağı konusunda açık bir şekilde tanımlanan hedefler
- Değişimin uygulanmasına ve alanın yönetilmesine ilişkin sorumluluklar
- Alan yönetimi politikalarının kullanıcılara etkili şekilde bildirilmesine ilişkin düzenlemeler
- Kullanıcılardan geri-bildirim alınmasına ilişkin düzenlemeler
- Çıktıların incelenmesi

• Bilgi

- Emlâk ve emlâkın kullanımı konusundaki bilgilerin yer aldığı veri tabanı

• Yönetim teknikleri

- Alan kullanımının merkezi kontrolü ve bilgisayarla programlanması
- Alan kullanımı
- Alanın planlanması ve yeniden düzenlenmesi

Sayıştayın hazırladığı raporda, tüm eğitim kurumlarının bu geniş çerçevenin uygulanmasından yararlanabileceği sonucuna varılmıştır. İyi uygulama çerçevesi, yoğun danışma sürecine ve bir dizi kamu ve özel sektör kuruluşu arasında yapılan karşılaştırmalara dayandığı için raporun çerçevesinin yaygın olarak kullanılması gerektiğine ilişkin sonucu büyük önem taşımaktaydı.

Örnek

Telekomünikasyon, Gaz, Su Hizmetleri ve Elektrik İşleri Genel Müdürlüklerinin Çalışması (HC 1995-96)

Bu çalışmada, dört ekonomik düzenleyici kuruluşun (OFTEL, OFGAS, OFWAT, OFFER) işlevleri ve yaptıkları işler ortak bir formatta incelendi. Raporun olgusal temelini, Sayıştay tarafından yapılan bir araştırmaya Genel Müdürlüklerin verdiği yanıtlar oluşturmaktaydı. Bu araştırma ile raporda, aşağıdaki konularda odaklaşılarak her bir düzenleyici kurumun nasıl çalıştığının karşılaştırılması sağlanmıştır.

Kıyaslama

- Kuruluşların sorumluluklarını, yetkilerini ve işlevlerini ve önceliklerini nasıl saptadıkları,
- Personel alma ve çalıştırma uygulamaları; ve
- Kuruluşların düzenleme gerektiren alanlarında yapılan değişiklikler.

Rapor, her bir düzenleyici kuruluşun nasıl çalıştığı konusunda ilk kez güvenilir bir görüş sundu. Geniş kapsamlı bu araştırma ayrıca Kamu Hesapları Komisyonu'nun ele alması gereken bir dizi önemli konuyu da ortaya çıkarmıştır. Bu konular;

- Kuruluşlar, düzenledikleri işler hakkında ne derece bilgi sahibidirler?
- Kuruluşlar, müşteriler, üçüncü kişiler ve ilgili diğer taraflar arasında doğru bir denge oluşturuyor mu?; ve
- Tüketicilere yönelik başvuru prosedürü geliştirilmesine ilişkin imkânlar.

Bu rapor, benzer işlevleri olan, fakat farklı ekonomik sektörlerde uygulama yapan dört kuruluşun rollerinin, yenilikçi bir anlayışla karşılaştırılmasına ilginç bir örnektir.

Üst düzeyde yapılan karşılaştırmaların daha yaygın şekilde kullanılmasına ilişkin imkânlar

Üst düzey karşılaştırmalar, performans incelemesinin temel sonuçlarının bağlama yerleştirilmesine yardımcı olur ya da kanıt için yararlı bir kaynak olabilir. Bu tür karşılaştırmalar, benzer ya da ilgili faaliyetler yürüten bir kuruluş olduğunda çok yararlıdır. Ancak, belli bir karşılaştırma türünün çalışmaya katkıda bulunacağına karar vermeden önce değerlendirilmesi gereken bir dizi önemli etken vardır.

Fizibilite. Kuşkusuz denetlenen kuruluşun yaklaşımının karşılaştırılabileceği uygun kuruluşların bulunması gerekir. Bunlar kamu ya da özel sektör kuruluşları, ulusal ya da uluslararası kuruluşlar olabilir. Ancak, karşılaştırmaların uygulanabilir olduğundan emin olmalısınız.

Karşılaştırılabilirlik. Karşılaştırmak üzere seçilen kuruluşu etkileyebilecek olan herhangi bir etken konusunda dikkatli olunmalıdır. Örneğin, kuruluşun tamamen farklı bir politika çerçevesinde uygulama yapıp yapmaması ya da kuruluşun, farklı kısıtlamalardan etkilenip etkilenmemesi gibi. Bu etmenlerin, karşılaştırmaları geçersiz hale getirip getirmeyeceği konusu düşünülmelidir.

Yeterli Bilgi. Karşılaştırılacak kuruluşla ilgili verilerin nasıl elde edileceği belirlenmelidir. Örneğin, ziyaret edilerek, görüşme yapılarak, anket uygulanarak ya da telefon edilerek. Karşılaştırılacak kuruluş, gerekli bilgileri vermek için hazır olacak mı?

Maliyet. Karşılaştırmaların nihai rapora katacağı artı değer açısından karşılaştırma yapma maliyeti ele alınmalıdır. Raporda karşılaştırmaya verilmesi olası ağırlık konusunda bir belirsizlik bulunmamalıdır.

Kıyaslama

Sunum. Karşılaştırmanın, raporda (ana metnin içinde ya da rapor ekinde) nasıl sunulacağı konusu düşünülmelidir.

Danışma. Denetlenen kuruluşa karşılaştırmanın uygulanması, haklı nedenler, potansiyel artı değer ve sonuçların raporda nasıl sunulacağı konularında bilgi verilmeli ve görüşleri alınmalıdır.

Geçerlilik. Karşılaştırılacak kuruluştan ya da bu kuruluş hakkında bilgi alırken ilgili tüm etmenlerin göz önüne alındığından emin olunmalıdır. Bilgilerin geçerliliği araştırılmalı, örneğin, kuruluşun nasıl çalıştığı konusundaki anlayışın doğruluğunu saptamak için söz konusu kuruluşa sorular sorulmalıdır.

Olumlu yaklaşım. Sonuçlar, olumlu bir şekilde sunulmalıdır. Denetlenen kuruluşun uygulamalarının iyi yönleri vurgulanırken değişiklik yapılması gereken alanlar da belirtilmelidir.

Bağlam. Tüm karşılaştırmaların bir bağlam için yerleştirildiğinden emin olun. Yaklaşım ve prosedürlerde genellikle bazı farklılıklar olması muhtemeldir. Ancak denetlenen kuruluşun farklı bir yaklaşım benimsemesinin gerekli olduğu durumlarda böyle bir uygulamanın pratikteki kısıtlamaları ve özellikle maliyetleri göz önüne alınmalıdır.

Özet

Üst düzeyde yapılan karşılaştırmalar şu yönlerden yararlıdır;

- görüşler üretmesi,
- kuruluşların şu andaki uygulamalarının değerlendirilmesi için genel bir bilgi kaynağı sağlaması,
- çalışma bulgularını ve önerilerini bağlama yerleştirilmesi.

Ancak, üst düzey karşılaştırmalar, performans düzeylerinin karşılaştırılmasında ve kuruluşlar arasında performansın niçin farklı olabileceğinin belirlenmesinde uygun değildir. Bir bağlamdaki iyi uygulamanın bir başka bağlamda mutlaka aynı sonuçları vermeyeceğinin hatırd tutulması önemli bir noktadır.

Ek Tavsiye

Bu yaklaşımı kullanan diğer çalışmalar ve üst düzey karşılaştırmalar konusunda daha fazla bilgi almak için Merkez Performans Ekibine (iç hat 7689) ve Teknik Danışma Grubuna (iç hat 7150) başvurulabilir.

3. Bölüm : Performans kıyaslaması



Performans kıyaslaması, kuruluşların performansını ya da farklı faaliyet birimlerinin ya da tek bir kuruluşun yerel ofislerinin performansını karşılaştırmak için göstergelerin ve ölçümlerin kullanılmasını içerir. Göstergeler, bir dizi performans yönünü kapsar, örneğin, üretkenlik, çalışan personel sayısı, çıktı birimlerinin üretilmesi ya da satın alınmasına ilişkin maliyet ve belli bir işi üretmek ya da hizmeti sunmak için harcanan ortalama süre gibi.

Performans kıyaslaması, özellikle kurumun geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetin düşürülmesi gereken durumlarda uygulamadaki önemli saptamaları saptamak için yararlıdır. Bu tür kıyaslama, aynı zamanda, tasarrufu sağlamada da yol gösterici olabilir.

Kıyaslamada kullanılacak verilerin kaynağı

Performans kıyaslaması yapmak üzere kullanılacak bilgiler genellikle üç kaynaktan edinilir:

- Klinik hizmetler ve idari destek faaliyetleri konusunda 1994 yılından bu yana Ulusal Sağlık Hizmeti tarafından hazırlanan performans göstergelerinde olduğu gibi, yayımlanmış performans göstergeleri
- Denetlenen kuruluşlarda bulunan yayımlanmamış yönetim bilgileri; ve
- Özellikle performans incelemesi için inceleme ekibi tarafından toplanan veriler.

Hangi yaklaşım benimsenirse benimsensin, seçilen göstergelerin aşağıdaki özellikleri taşımasına dikkat edilmelidir:

- Göstergeler, belirttikleri performansla ilgili güvenilir bilgi verecek biçimde seçilmelidir.
- Performansları karşılaştırılan kuruluşlar için göstergeler kabul edilir ve uygun olmalıdır.

Hepsinden önemlisi, performans verilerinin istikrarlı bir temelde toplanması mümkün olmalıdır.

Performans kıyaslaması, performans incelemelerinde nasıl kullanılabilir?

Sayıştayın hazırladığı raporlarda, performanstaki değişiklikleri göstermek ve sınırlı ölçüde de, tasarruf kapsamını belirlemek amacıyla bu kıyaslama türü kullanılmaktadır. Performans kıyaslaması kullanılırken izlenmesi gereken bir dizi temel adım bulunmaktadır:

Kıyaslama

- 1. Adım** Karşılaştırılması teklif edilen performans yönlerinin belirlenmesi
- 2. Adım** İçeriden ya da dışarıdan karşılaştırılacak kurumların bulunabilir ve uygun oluşu üzerinde odaklaşılarak, pratik olan karşılaştırma türlerinin ele alınması. Kıyaslamaların iç birimler arasında yapıldığı durumda karşılaştırma, bir dizi iş ya da faaliyet birimleri arasında yapılabilir.
- 3. Adım** Hangi performans göstergelerinin bulunabileceğinin değerlendirilmesi. Yayınlanmış ya da kurumun oluşturduğu göstergelerin güvenilirliği değerlendirilmelidir: Göstergeler, çarpık ya da yanlış görüntü veriyor mu?
- 4. Adım** Resmi göstergeler bulunmuyorsa, anket ya da örnekleme yoluyla, verilerin bağımsız olarak toplanma imkânının değerlendirilmesi. Eğer bu yaklaşım benimsenirse, uzmanlardan, Teknik Danışma Grubundan ya da dışarıdan, yardım alınmalıdır.
- 5. Adım** Performans kıyaslaması sonuçlarının rapora olası katkısı ve bu sonuçların nasıl sunulması gerektiği üzerinde düşünülmesi.
- 6. Adım** Denetlenen kuruluşla, çalışmada performans kıyaslamasının nasıl kullanılacağına tartışılması ve denetlenen kuruluşun uygulamayı ciddiye almasının sağlanması. Bu çalışmadan sonuç almak için denetlenen kuruluşun, seçilen göstergelerin değeri ve geçerliliği konusunda inandırılması önemlidir.
- 7. Adım** Çalışma tamamlandığında bulguların geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu, aşağıdaki şekilde yapılabilir:
 - performanstaki önemli sapmaların nedenlerini belirlemek üzere denetlenen kuruluşla ve karşılaştırılan kuruluşlarla sonuçların tartışılması, ve
 - sonuçların yorumlanması için Teknik Danışma Grubu üyelerinden birine ya da dışarıdan bir uzmanın görüşüne başvurulması.
- 8. Adım** Performanstaki önemli sapmaların nedenlerinin daha ayrıntılı incelenmesinin gereğinin düşünülmesi.
- 9. Adım** Performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda değerlendirme yapılması.

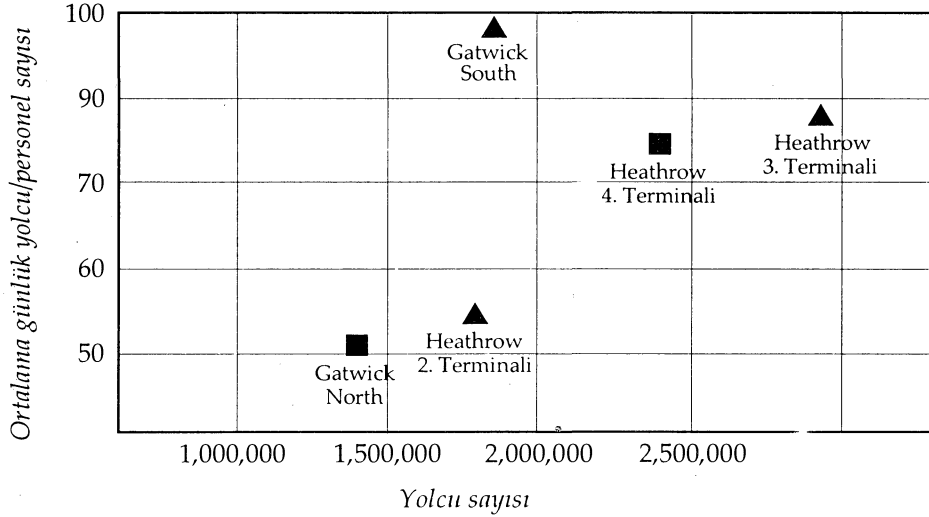
Aşağıda, performans kıyaslamasının, Sayıştay tarafından yapılan çalışmalarda nasıl kullanılmakta olduğu konusunda örnekler verilmektedir.

Örnek

İngiltere'ye Giriş (HC 204, 1994-95)- Havalimanlarında, gelen yolcuların kontrolü işleminde çalışacak personelin görevlendirilmesi

Bir havalimanının etkinliğini önemli göstergelerinden biri gelen yolcuların kontrolünde personel başına günlük olarak düşen yolcu sayısıdır (Avrupalı ve Avrupalı olmayan yolcuların birbirine karışmasını göz önüne almadan). Sayıştay, her iki yolcu türüne hizmet vermede harcanan ortalama süreye dayanan ağırlıklı bir iş yükü göstergesi kullanarak her havalimanının performansını inceledi. Personel ve yolcu iş yükü hakkındaki verilerin analizi, personel başına düşen yolcu sayısında büyük farklılıklar olduğunu ortaya koydu. En büyük beş havalimanında bile, performansta önemli sapmalar olduğu açıkça görülmekteydi. Örneğin, Heathrow havaalanının 2. Terminalinde personel başına düşen ortalama yük Gatwick South havaalanından 1.7 oranında düşüktü.

1993 yılında beş büyük havaalanında günlük olarak personel başına düşen ortalama yolcu sayısı



Kaynak: Sayıştayın Göçmen Dairesi yönetim verilerini analizi

- Notlar: 1. Avrupalı ve Avrupalı olmayan yolcuların sayıları, her bir yolcu türünün işlemini yapmak için ortalama zamanlamayı yansıtarak Avrupalı olmayan yolcu sayısına çevrildi. Kullanılan ortalama zamanlamalar, Avrupalı yolcular için 6, Avrupalı olmayan yolcular için 100 saniyedir.
2. Personelin çalışma süresi, Göçmen görevlisi şefi dışında, göçmen görevlileri tarafından geliş kontrolünde harcanan personel günü sayısına dayanır. Göçmen görevlilerinin şeflerinin zamanı genellikle gözetime ayrılmaktadır.
3. Beş büyük havaalanı karşılaştırma için iki grupta toplanmaktadır. Gatwick North havaalanında ve Heathrow havaalanının 4. Terminalinde (■) "kendi başına çalışma sistemleri" yürürlüktedir. Personel, gelen yolcuları kontrol etmekle görevlendirilir, gerektiğinde ayrıntılı inceleme yapar. Gatwick South ve Heathrow havaalanının 2. ve 3. Terminallerinde (▲) personelin, daha ileri düzeyde inceleme için görevlendirildiği araştırma birimleri faaliyette bulunmaktadır.

Kıyaslama

Bu şekil, Gatwick South havaalanında günlük olarak personel başına düşen ortalama iş yükünün, Heathrow havaalanının 2. Terminalinde görülenden 1.7 kez daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Sayıştay, Havalimanları Müdürlüklerine, günlük olarak personel başına düşen yolcu yükünü izlemeleri ve havaalanları arasındaki önemli eğilimlerin ya da sapmaların nedenlerini incelemeleri tavsiyesinde bulundu. Gelen yolcuların kontrolünü yönetmede yolcuların hızla alınma amacı, giriş yapması uygun görülmeyen kişilerin belirlenmesi için yeterli kontroller yapılması ihtiyacıyla uyumlu olmalıdır. Birbiriyle çelişen bu iki durumun dengelenmesi havaalanları arasında ve günden güne farklı olabilir.

Sayıştayın yaptığı çalışma sırasında bu kararlar, büyük ölçüde havalimanı yöneticilerinin sağduyusuna ve deneyimine göre veriliyordu ve bu kişiler performanslarını ölçebilecekleri yönetim bilgisine pek sahip değillerdi.

Sayıştay daha kalabalık havalimanlarında başka yerlerde de kullanılabilecek daha iyi uygulamaların bulunup bulunmadığının incelenmesini önerdi.

Bu çalışma, bir kuruluşun farklı birimlerindeki, bu örnekte Göçmen Dairesi, performansın karşılaştırılması için performans kıyaslamasının kullanılmasına iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Örnek

Emekli Maaşlarının İdaresi (HC 360, 1994-1995)

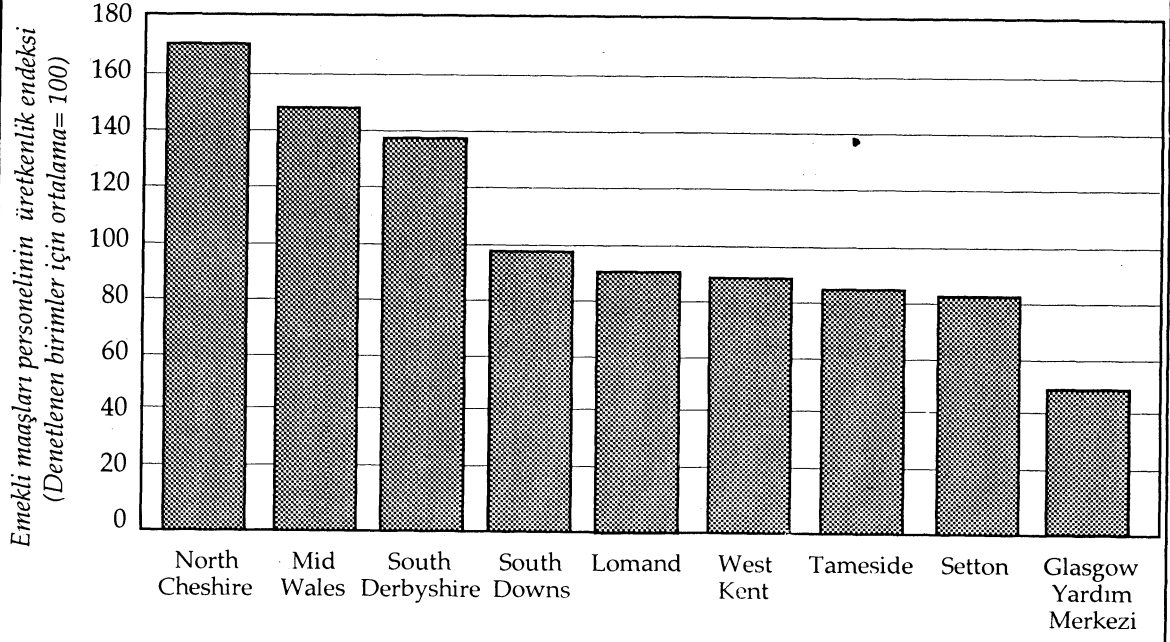
Sayıştay, uygun bir üretkenlik ölçümü oluşturmak için Yardımlar Kurumunun bu konuda çalışan personelinden aldığı tahminleri ve iş yükü verilerini kullandı. Sayıştayın yaptığı çalışmanın sonuçları ve buradan elde edilen temel bulgular aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.

Şekil, ofisler arasında personel üretkenliği açısından önemli farklılıklar olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, tek başına bakıldığında, kuruluşun yapılan başvuruları karara bağlama faaliyet ölçülerinin, Emekli Maaşlarını yönetmede yardım ofislerinin her birinin performansı hakkında yanlış bir görüntü verebileceğini de göstermektedir.

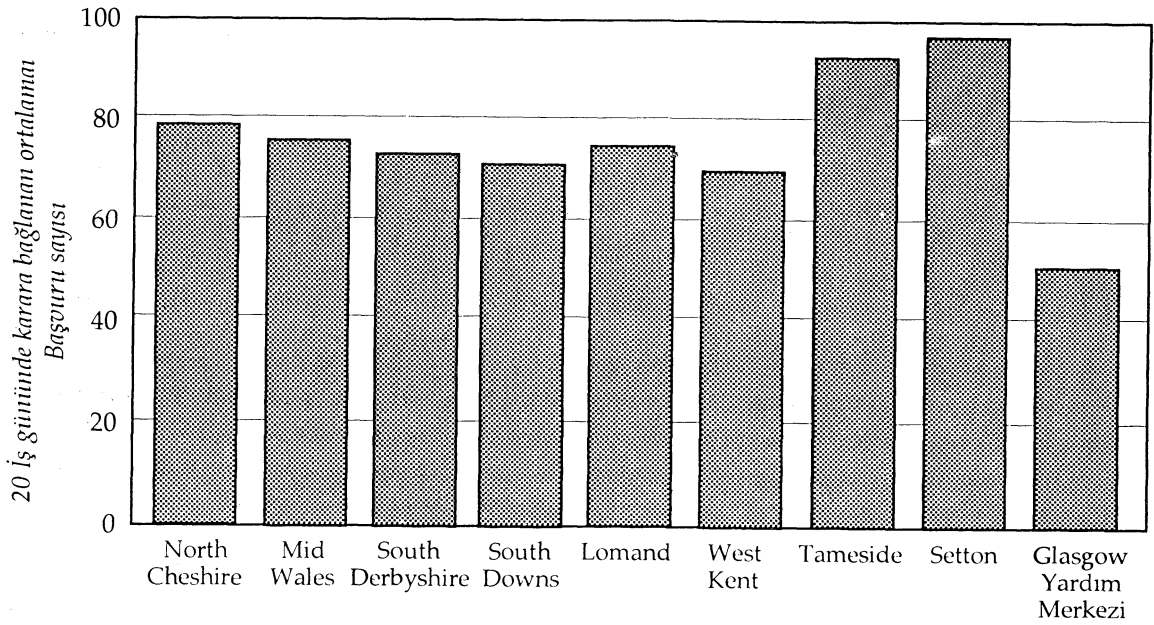
Bu bir dizi yerel ofisin performansını değerlendirmede kıyaslamanın kullanılmasına iyi bir örnektir.

Kiyaslama

Sayıştayın İncelediği Bölgelerdeki Emeklilik Maaşı ve Dullara Yapılan Ödemeler Bölümü Personelinin Üretkenliği ve Emeklilik Maaşı Ödenmesine İlişkin İsteklere Kurumun Yanıt Verme Süresi



Bölgeler



Bölgeler

Kaynak: Yardımlar Kurumu ve Sayıştay Analizi

Kıyaslama

Sayıştay, üretkenlikteki farklılıkların nedenlerini belirlemeyi ve bunu yaparak da, üretkenlik ölçümlerinin, performans ve kaynak dağıtımını konusunda önemli konuları ortaya çıkarabileceğini göstermeyi amaçladı. Örneğin;

- Setton, maaşlara öncelik vererek bu iş için ilave personel görevlendirmiştir. Bu durum, personel üretkenliğinin, dokuz bölgenin ortalamasının altında olmasını açıklayabilir. Bununla birlikte, şekilden de görülebileceği gibi bu bölgenin Emeklilik Maaşı başvurularını karara bağlama oranı, Sayıştay tarafından ziyaret edilen ofisler içinde en yüksek olanı, ülkedeki diğer kuruluşlar içinde ise en yüksek olanlarından biridir.
- Tameside bölgesinde 1993 yılı başlarından itibaren maaşlar bölümünde çalışan personelin büyük bölümü işten ayrıldı ve bu nedenle, yeni işe almanlar işi öğrenme evresindeydi. Dolayısıyla bu durum, kurumun üretkenlik düzeyinin Sayıştay incelemesinde yer alan diğer bölgelerin ortalamasının altında olmasını kısmen açıklamaktadır. Tameside bölgesinde işe alma oranı, ihtiyaç duyulan tüm personel sayısından beşte bir oranında fazlaydı ve bu durum, bölgenin yapılan başvuruları süratle sonuca bağlamasında önemli rol oynuyordu.

Örnek

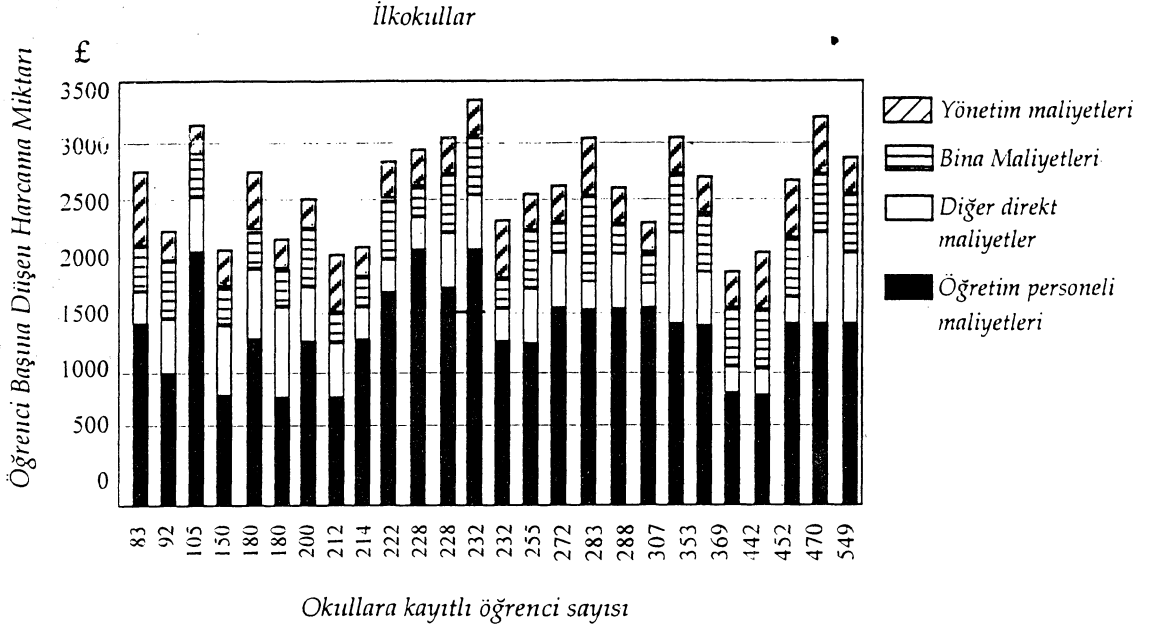
Değişim Planlaması: Bağışlarla desteklenen okullarda Sayıştayın yaptığı performans incelemesi (HC, 768 1994-95)

1994-1995 döneminde Sayıştay, yıllık inceleme programı çerçevesinde bağışlarla desteklenen 80 okulu ziyaret etti ve okulların çeşitli kalemlerde (öğretim personeli, araçlar ve hizmetler, yönetim ve binalar) harcadığı para miktarları konusunda bilgi topladı.

Kıyaslama

Aşağıdaki şekil, incelemede varılan bazı sonuçları göstermektedir.

Denetlenen İlk ve ortaokullarda 1994-95 Öğretim Yılında Öğrenci Başına Düşen Harcama Miktarı



Yukarıdaki şekil, denetlenen 26 ilkokulda çocuk başına düşen harcamanın 1399 £ ile 3302 £ arasında değiştiğini ve her maliyet kategorisinde okulların yaptığı harcama miktarının önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir. Örneğin, öğretim personeli maliyetleri çocuk başına 870 £'dan 1468 £'a dek değişmektedir.

Bu, performans kıyaslamasının belli bir problemi (bu örnekte kaynak tahsisi) açıklamada kullanılmasının bir örneğidir ve bu farklılıkların nedeninin incelemesinde temel olarak kullanılabilir.

Örnek

İngiltere'de Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumu Malzeme Alımları (HC 457, 1995-96)

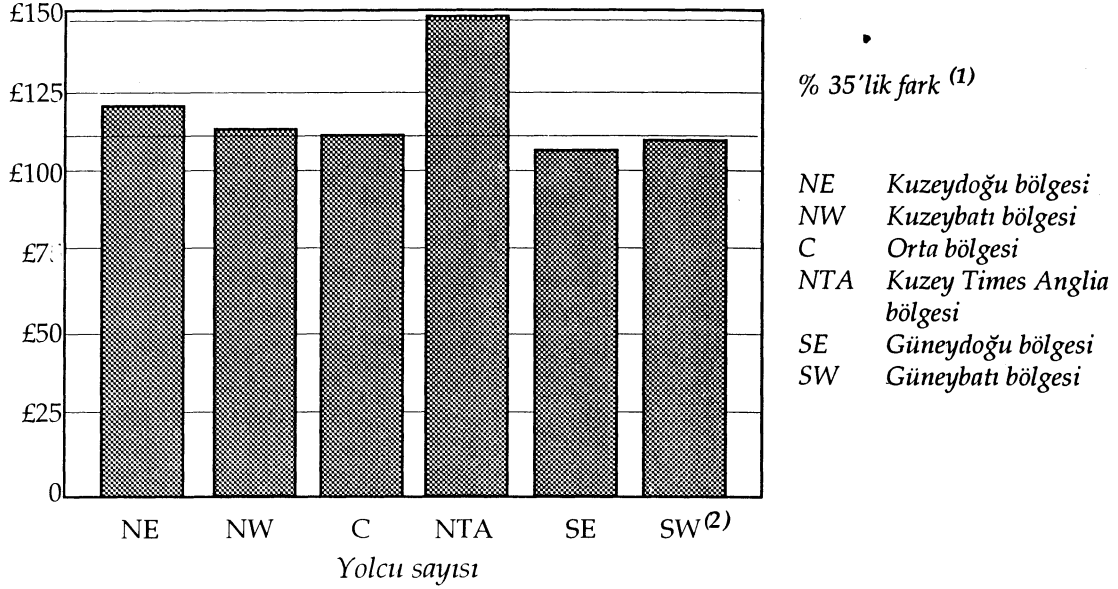
Bu rapor, Ulusal Sağlık Hizmeti malzeme alım faaliyetinin üç temel alanda tasarruf olanaklarını belirledi.

Satınalma. İnceleme ekibi, Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumu malzemelerinin satın alımında, fiyat tekliflerinin nasıl alındığını, malzeme satın alan diğer kuruluşların aldıkları fiyat teklifleriyle ve Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumu içindeki altı bölüm tarafından alınan fiyat teklifleri ile farklılık oranlarını karşılaştırdı (bakınız aşağıdaki şekil).

Kıyaslama

Altı Bölüm Tarafından Ayrı Sözleşmeler Kapsamında Alınan Mallara Ödenen Fiyatların Analizi

Bir Kez Kullanılabilen Foetal Scalp Elektrotları



Kaynak: Sayıştay

Notlar: (1) Yüzde farkı, ödenen en düşük fiyata göre hesaplanmıştır.

(2) Güney ve Batı bölgelerindeki ürün bir başka bölüm tarafından yapılan anlaşma kullanılarak sağlanmıştır.

Yukarıda sunulan şekil, seçilen mallardan biri için bölüm tarafından ödenen fiyatlardaki farklılıkları göstermektedir. İncelenen mallar için bölümler tarafından ödenen ortalama fiyatlardaki farklılıklar, yüzde üç ile yüzde otuz beş arasındadır. İncelenen 13 malın altısı için fark, yüzde 10 ya da üzerindedir.

İnceleme ekibinin daha sonra yaptığı alan çalışmaları, bu farklılıklardan bazılarının, söz konusu mallar için bölümler tarafından yapılan sözleşme görüşmelerinin farklı zamanlarda olmasından ve özellikle Güney ve Batı bölümlerinde küçük ticarethanelerin bazılarında sipariş verilen malzemelerin miktarları üzerinden verilen indirimlerin daha az olusundan kaynaklandığını ortaya koydu.

Malların Müşterilere Satılması. İnceleme ekibi, her bölümde Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumu müşterilerine uygulanan fiyatları karşılaştırdı ve saklama, dağıtım, genel idare giderlerini karşılamak üzere bu fiyatlara eklenen miktarı inceledi.

Lojistik. İnceleme ekibi, malzeme tedarik zinciri yönetimindeki iyi uygulamayı adapte etmek amacıyla ticaret sektörünün deneyiminden yararlanarak Ulusal Sağlık Hizmetinin malzeme bölümünün depolama ve dağıtım düzenlemelerini geliştirmek üzere hazırlanan

Kıyaslama

planlarını inceledi. Çalışmalarını yaparken, ekip, bir dizi mesleki kuruluştan ve önde gelen özel sektör lojistik şirketlerinden malzeme tedarik zinciri yönetiminde en iyi uygulama konusunda bilgi aldı. Bilgisine başvuru yapılan kuruluşlar, The Chartered Institute of Purchasing and Supply, Exel Logistics Ltd., The Institute of Logistics, TNT Express (UK) Ltd. idi. Ayrıca satıcıların görüşlerini almak için İngiliz Sağlık Endüstrileri Birliğine de başvuruldu.

Bu karşılaştırmalarla inceleme ekibi maliyet tasarrufu yapılabilecek alanları belirledi. Böylece, yüksek fiyatlarla satın alınan 149 kalemin 1994-1995 satın alımları, bölümler tarafından alınan en düşük ortalama fiyattan yapılmış olsaydı, 2 Milyon £'luk bir maliyet azalması ya da 73 milyon £'luk malda % 2.8'lik bir maliyet azalması olacağı saptandı. Hazırlanan rapor ayrıca 1994-95 döneminde 1.7 milyar £ değerinde olan tüm Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumunun malzemelerinde yapılabilecek diğer tasarruflarla ilgili potansiyeli de ortaya koydu. Bu çalışma, Ulusal Sağlık Hizmeti Kurumunun malzemelerinin tek merkezden yönetimi ve mali tasarruf uygulamalarını iyileştirme alanını belirlemek için kullanılan hem özel şirketlerle yapılan geniş kapsamlı kıyaslamalara hem de performans kıyaslamasına iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Performans kıyaslamasının daha yaygın olarak uygulanabilme imkânı

Performans kıyaslaması, verimliliği artırmak ve bazı durumlarda maliyetleri azaltmak amacıyla imkân belirlenmesine katkıda bulunan önemli bir araçtır. Ancak bu yöntemi kullanmaya karar vermeden önce aşağıdaki konular göz önüne alınmalıdır.

Güvenilirlik. Göstergeler doğru ve güvenilir mi?

Uygunluk. Göstergeler, hizmetin ya da faaliyetin performansını ölçmek üzere kullanılabilir en uygunları mı? Benzer benzerle karşılaştırılıyor mu?

Kaynak. Veri kaynakları, denetlenen kuruluşca kabul edilecek mi? Örneğin, denetlenen bazı kuruluşlar, toplanan performans bilgilerinin güvenilirliğini ya da uygunluğunu sorgulayabilir.

Performans ölçüm kaynakları, iç yönetim bilgilerinden oluşuyorsa, denetlenen kuruluş, Sayıştay tarafından hazırlanacak raporda bu bilgilerin yayımlanmasına olumlu bakar mı?

Kalite. Nicel göstergeler, Vatandaş Bildirgesi gibi girişimlerin önemli bir özelliği olsa da ve daha ileri araştırma yapılabilecek alanları belirlemede kullanılsa da, performans kıyaslamasının, verilen hizmetin kalitesinin ya da yönetim kalitesinin tüm yönlerini yansıtması oldukça zor olabilir.

Maliyet. Kıyaslama yapmanın maliyeti düşünülmelidir. Çalışmanın, muhtemel ek katkısı, maliyetine değiyor mu? Maliyet, verilerin elde edilebilmesine, miktarına ve güvenilirliğine göre değişir.

Kıyaslama

Mali tasarruflar. Kuruluşun, en iyi performans standardına çıkarılmasıyla elde edilebilecek olan potansiyel mali tasarrufu sayılarla ifade etmek mümkün müdür?

Bağlam. Performans kıyaslaması sonuçlarının, belirtilen tüm görüşlerle ve dikkate alınan, önemli etkilere sahip faktörlerle raporun bağlamında yorumlanması ve sunulması sağlanmalıdır.

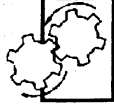
Zamanla daha çok kuruluş göstergeler geliştirdiğinde ya da var olanlar iyileştirilerek yönetim bunları kullandığında Sayıştay çalışmalarında bu tür göstergelere dayanılması olanakları artacaktır. Bununla beraber, karşılaştırmalar yapmak üzere bu tür göstergelerin kullanılmasında, yapılan uygulamanın standardının yüksek olması ve özellikle, performansı etkileyebilecek tüm temel faktörlerin göz önüne alınması sağlanmalıdır.

Özet

Performans kıyaslaması, uygulamaların iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ya da maliyetlerin azaltılması için performanstaki önemli sapmaların belirlenmesinde yararlı olabilir. Bununla beraber, performans kıyaslaması tek başına performansın o andaki durumunu ya da nasıl geliştirilebileceğini açıklamayacaktır. Diğer kanıt toplama teknikleriyle elde edilen kanıtlar, niçin farklılıklar olduğunun açıklanmasına ve yapılması gereken iyileştirmelere yönelik önerilerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bazı durumlarda, süreç kıyaslaması uygun olabilir.

Ek tavsiye: Bu konuda daha fazla bilgi almak için Merkez Performans Ekibine (iç hat 7689) veya Teknik Danışma Grubuna (iç hat 7150) başvurulabilir.

4. Bölüm : Süreç kıyaslaması



Süreç kıyaslamasında, kuruluşların süreçlerinin ve prosedürlerinin sistematik analizi ve karşılaştırılması söz konusudur. Süreç kıyaslaması, çoğunlukla hem nicel hem de nitel karşılaştırmalar içerir. Kuruluşların faaliyetleri, bir dizi fonksiyondan oluşur, örneğin, araç-gereç üretimi ya da sosyal güvenlik desteği gibi yardımların yönetimi. Her fonksiyon ise bir dizi süreç ve alt süreçten oluşur. Araç-gereç üretme durumunda, özelliğin belirlenmesi, ihale süreci, tekliflerin değerlendirilmesi, müteahhitlerin tayini, performansın izlenmesi bu süreçleri oluşturur.

İki tür süreç kıyaslaması vardır:

- **Fonksiyonel karşılaştırmalar**, ilgili süreçleri (ya da en basit durumda, sadece bir süreci) ele alır ve bir başka kuruluştaki aynı süreçlerle karşılaştırmalar yapar. Son ürün, örneğin, çeşitli hastanelerdeki süreçlerin ayrıntılı olarak incelenmesine dayalı olarak ayakta hasta tedavisi yapılan bölümle ilişkili olarak iyi uygulamanın tanımlanması olacaktır.
- **Kümesel karşılaştırmalar**, belli bir çıktıya ulaşmak için iyi uygulamanın belirlenmesini amaçlar. Örneğin, bir kıyaslama uygulamasının hedefi yardımların hesaplanmasında oldukça düşük hata düzeyi elde etmeye çalışarak iyi uygulamayı belirlemek olabilir.

Performans incelemelerinde süreç kıyaslaması nasıl kullanılabilir

Performans incelemesinin amaçları bakımından süreç kıyaslaması, nicel performans verileri performansta bir sorun ya da açıklanamayan bir sapma ortaya çıkardığında en üst düzeyde etkili olabilir. Süreç kıyaslaması teknikleri çeşitli şekillerde kullanılabilir:

- Kurum, yapılan başvuruları değerlendiren, bağış başvurularını yöneten yerel ofisler ya da iş birimlerinden oluşan büyük bir sistem ağına sahip olduğunda bu teknikler kullanılır. Böyle durumlarda, yerleşik idari prosedürler zamanla gelişecektir. Bununla birlikte, bazı birimler daha az verimli olabilir. Süreç kıyaslaması, kullanılmakta olan prosedürlerin verimsizliğe yol açabilen bazı yönlerinin belirlenmesinde destek olabilir. Örneğin, süreçteki temel evrelerin sırasının değiştirilmesi kimi zaman maliyeti azaltabilir.
- İncelememizin temel gerekçesi bir başvuru ya da bağış işlemlerinin tamamlanmasının çok uzun zaman alması gibi belirli bir süreçle ilgili bir sorun ise söz konusu teknikler kullanılabilir. Bu durumlarda diğer kuruluşlardaki (örneğin özel sektördeki) benzer süreçlerle karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilecek süreç kıyaslaması, maliyet artışına ya da verimsizliğe neden olan anahtar faktörleri sistematik bir şekilde belirlemeye yardımcı olabilir.

Kıyaslama

- Telefonlar, ortak hizmetler, ısıtma türü idari ve destek sistemlerinin yönetimi gibi standart süreçlerin incelendiği performans çalışmalarında süreç kıyaslaması teknikleri kullanılabilir.

Süreç kıyaslaması yapılmasını gerektiren ayrıntılı analiz, incelemelerimizde gerçekleştirilmesi tavsiye edilen gelişmelerin mali etkisini ölçmekte kullanılacak denetim kanıtlarını üretmenin çok daha olası olduğu anlamına gelir. Böyle olmakla birlikte, etkili bir kıyaslama yapmak için gereken kanıtların miktarı, tamamen incelenen sürecin karmaşıklığına ve niteliğine dayanır. Süreç kıyaslamasının maliyeti yüksek olabilir ve Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans çalışması bağlamında yapılan süreç kıyaslaması, sadece basit süreçlerin incelenmesinde uygun olabilir. Ancak, denetlenen kuruluşun, süreç kıyaslamasının iyi etkiler yaratmada kullanabileceği alanları belirlemesine yardımcı olabilecek pek çok olanak, yaptığımız çalışmalar sırasında ortaya çıkabilir.

Süreç kıyaslaması, yine de Sayıştay tarafından bir dizi performans incelemesinde denenmelidir. Ancak, tekniğin yararı Avustralya Sayıştay (ANAO) tarafından yapılan çalışmalardan alınan aşağıdaki örnekte gösterilmiştir. İkinci örnek, savunma dairelerinin sürekli kullanılan malzeme kalemlerinin satın alınması konusunda Sayıştay tarafından yapılan bir incelemeden alınmıştır - alan çalışması, bu rehberin hazırlandığı sırada tamamlanmıştır.

Örnek

Avustralya Sayıştayı (ANAO)- Sosyal Güvenlik Kurumu Bölge Ofisi, Kaynaklandırma ve Yardım Dağıtım Süreci

1995 yılında Avustralya Sayıştayı, bölgesel sosyal güvenlik ofislerinde kullanılan süreçleri kıyaslamak üzere yoğun bir inceleme yaptı. Çalışma, süreçlerin yürütülmesinde temel farklılıklar bulunduğunu, buna bağlı olarak maliyetlerin de farklılık gösterdiğini ortaya koydu.

Çalışmalarda neler incelendi? Avustralya Sosyal Güvenlik Kurumu, Federal Yönetim kurumları arasında en büyük olanıdır. Bu kurumda, 19.900 personel çalışmaktadır. Bu personelin 14.000'i, 300 Bölgesel Ofisten oluşan bir sistem altında görevlendirilmiştir. Avustralya Sayıştayı, yardım dağıtım sürecinin geliştirilmesi gereken alanları bulunup bulunmadığını ve yapılacak iyileştirmelerin, üretkenliğe katkısını inceledi.

Çalışma nasıl yapıldı? Çalışmada kullanılan metodoloji, yoğun bir şekilde süreç kıyaslaması tekniklerinden yararlandı. Çalışmayı yönlendirmesi için danışmanlar görevlendirildi. İnceleme ekibi, 14 bölge ofisini ziyaret etti.

Farklı ofislerdeki süreçler, analiz temeli oluşturması amacıyla kaydedildi ve çalışma ilerledikçe ayrıntılar, Kurum ile anlaşarak belirlendi.

Çalışmada neler bulundu? Analiz, her ofiste beklenenden daha fazla oranda farklılık bulunduğunu ortaya koydu. Bulunan sonuçlar aşağıda verilmiştir:

- Süreç maliyetinde temel farklılıklar
- Süreç basamaklarının sayısında farklılıklar
- Özellikle müşteriyle ilişki kurma evresinde farklı bölümler
- Farklı derecelerdeki görevlilerin aynı işi yapmaları
- Yardım dağıtım sürecinde harcanan zaman açısından ofisler arasında görülen temel farklar

Avustralya Sayıştayı, Kurumun iyi uygulamayı belirlemede ve çoğaltmada kullandığı yöntemleri geliştirmesini tavsiye etti. Avustralya Sayıştayı, süreçte yapılacak değişikliklerin, verimliliği artıracığı görüşündeydi.

Bu raporun tamamlanması 14 ay sürdü, uygulamaya başlamak içinse Kurumla yapılan görüşmeler de aylar aldı. Toplam maliyetler, danışmanlara ödenen toplam 92.000 £'u da dahil 380.000 £ tuttu. Bu pahalı bir uygulamaydı, ancak tüm süreç kıyaslamalarının bu denli kapsamlı olması gerekmemektedir.

Örnek

Milli Savunma Bakanlığı; Savunma Müesseselerine Sürekli Kullanılan Kalemlerin Satın Alınması.

Sayıştay, Savunma Bakanlığınca müesseselerine askeri olmayan malzeme kalemleri almak amacıyla kullanılan organizasyon ve prosedürlerin kıyaslamasına başvurdu. Yapılan çalışma, bürokratik yerleşimin yönetimi ile genel bakım ve destek fonksiyonları üzerinde odaklaştı.

Savunma Bakanlığından ve diğer büyük kamu ve özel sektör kuruluşlarından iki düzeyde bilgi toplandı;

- Yerel faaliyetleri desteklemek için mal ve hizmet satın alınmasındaki genel yaklaşım ve organizasyon konusunda bilgi (üst düzey kıyaslama); ve
- Satınalma sürecinde harcanan zaman ve maliyet girdileri konusundaki veriler (süreç kıyaslaması)

Savunma müesseselerindeki bir ankete dayalı olarak Sayıştay ekibi, 10 müessesede kıyaslamaya başvurdu. Buna paralel olarak, bir danışman grubu, kamu ve özel sektörden altı kuruluştaki süreçleri inceleyerek iyi bir uygulama modeli geliştirdi.

Sayıştay ve danışmanların topladığı veriler, bütün organizasyonların yerel satınalma süreçlerinin büyük ölçüde birbirine benzediğini ancak var olan farklılıkların süreç maliyetine önemli bir etkisi olduğunu gösterdi. Kusursuz performans katkıda bulunan faktörlerin aşağıda belirtilen konuları yansıttığı görüldü. Örneğin:

- Satınalma sürecinde bilişim teknolojisinin daha yoğun kullanılması
- Aynı işin iki personel tarafından yapılmasının azaltılması
- Fiyat bilgilerine kolayca veya hemen ulaşılması
- Daha uygun terkipte personelin süreçte yer alması, örneğin, üst düzey yetkililere gereksiz yere başvurulmasının azaltılması.

Bu analiz sonucunda çalışma, Savunma Bakanlığının kendi süreçlerinde iyileştirmeler yapılmasına ilişkin kabul edilir ve uygulandığında gelişkin verimliliğe yol açabilecek olan imkânlar olduğunu belirledi. Gelişme inkânı değerlendirmede, inceleme ekibi, kurulu sistemlerde değişiklikler yapmada karşılaşılan bün güçlükleri göz önüne almak zorundaydı. Sonuçlar kaleme alınırken, elde edilen sonuçlar Kurum ile tartışılmaktaydı.

Danışmanlık masrafları, performans ve süreç kıyaslaması çalışmalarına ilişkin harcamalar da dahil olmak üzere toplam 35.000 £'u buldu.

Kıyaslama

Süreç kıyaslamasından yararlanma imkânı

Süreç kıyaslaması, çoğunlukla, uzun sürer ve uygulanmasının bedeli de yüksektir. Bunun nedeni süreçlerin ayrıntılı olarak incelenmesini ve belgelenmesini gerektirmesidir. Ancak bu durum, inceleme ekiplerinin gerektiğinde bu tekniği kullanmalarına engel olmaz: uygun şekilde kullanıldığında, bu, süreçlerin nasıl geliştirilebileceğini aydınlatmada çok uygun bir yoldur.

Süreç kıyaslaması sürecinde yedi temel adım bulunmaktadır:

1. Adım Neyin kıyaslanacağıının belirlenmesi ve plan hazırlanması
2. Adım Denetlenen kurumun ikna edilmesi
3. Adım Temel fonksiyonların ve süreçlerin şematik olarak belirlenmesi
4. Adım Kıyaslamada yer alacak olan diğer kuruluşların belirlenmesi
5. Adım Verilerin ve bilgilerin toplanması
6. Adım Mevcut performans açığının belirlenmesi
7. Adım Uygulamaya yönelik tavsiyelerde bulunulması

1. Adım Neyin kıyaslanacağıının belirlenmesi

Kıyaslanacak sürecin seçilmesi, çalışmanın hedeflerine ve kıyaslanmanın sağlayacağı olası katkıya bağlı olacaktır. Süreç, aşağıda belirtilen özellikleri taşıyorsa, kıyaslama yapmaya değerdir.

- Organizasyonun başarısında, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ilgili taraflar için ve paranın karşılığının alınmasında önemliyse;
- Yeterince işlemeyen ya da gereksiz maliyet artışlarına neden olan potansiyel bir problem alanıysa;
- Kullanılan kaynaklar açısından maliyeti yüksekse;
- Başka kurumlar bu süreci daha iyi yürütüyorsa.

Aşağıdaki listede, kıyaslanabilecek bazı tipik süreçler gösterilmektedir.

Kıyaslanabilecek tipik süreçler

- *Proje yönetimi*
- *Ortak hizmetler - ısıtma, telefonlar*
- *Satınalma*
- *Yardımların, bağışların ve yetkiye dayalı ödemelerin işlenmesi*
- *Gelirlerin toplanması*
- *Emval yönetimi*
- *Alan yönetimi*
- *Emlâk yönetimi*
- *İnsan kaynakları yönetimi, örneğin, hastalık nedeniyle işe gelmeme durumlarının kontrolü, eğitim*

Kıyaslama

2. Adım Denetlenen kurumun konuya sıcak bakmasının sağlanması

Denetlenen kuruluşun, kullanılacak tekniğin uygunluğu konusunda ikna edilmesi gerekecektir. İnceleme ekibinin aşağıdaki konulara özen göstermesi gerekir:

- süreç kıyaslamasının, çalışma hedefleriyle ilişkisini göstermek ve denetlenen kuruma, kıyaslamanın sağlayacağı katkıyı açıklamak;
- denetlenen kurumun yaklaşıma sıcak bakmasını sağlamak ve kurumu işin içine katmak- mutabakat zorluklarının en aza indirilmesi gerekiyorsa bu konu önemlidir, ancak çalışma tamamlandığında proje yararlı değişikliklerle sonuçlanıyorsa daha da önemlidir;
- denetlenen kurumla sonuçların yorumlanması üzerinde mutabakat sağlanması;
- adil ve yanlış yorumlara yol açmayacak bir şekilde sonuçların raporlanması.

3. Adım Temel fonksiyonların ve süreçlerin şematik olarak belirlenmesi

Karşılaştırmalar yapmadan önce incelenmekte olan süreçler, tam anlamıyla anlaşılmalıdır. Bu "şematize etme", mali denetimde uygulanan sistemler analizine ve belgelemeye benzemektedir. Belgeleme ve temel süreçler hakkındaki bilgi karşılaştırmalı analizin temelini oluşturur. Şematize etmenin kendisi süreçlerin değerlendirilmesi için güçlü bir tekniktir.

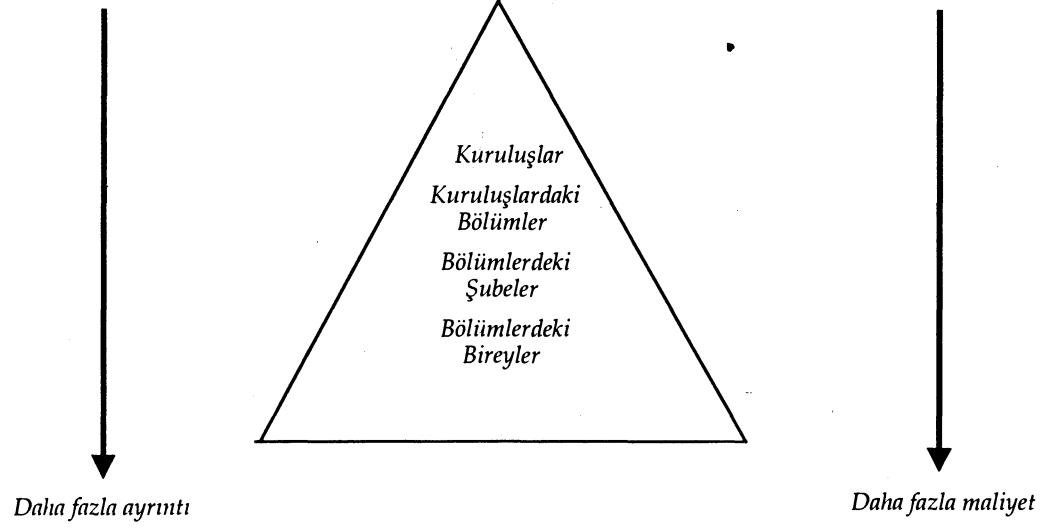
Bir performans incelemesi bağlamında, gereken ayrıntı düzeyi, kıyaslama uygulamanın uygulandığı amaca bağlı olacaktır. Yapılacak incelemenin derinliği, gelişme alanı belirlemeye ve bu geliştirmenin nasıl yapılacağını göstermeye yetecek kadar olmalıdır. Bazı durumlarda, yeterli ayrıntı temel faaliyetlerin oldukça üst düzeyde şematize edilmesiyle elde edilebilir, örneğin, hastaların ayakta tedavi edildiği bir bölümdeki süreçlerin dizimi gibi.

Organizasyon ve metod uzmanlarınca kullanılan benzer ayrıntılı akış şeması, Sayıştayın performans incelemesi için gereğinden fazla pahalı olabilir. Ne varki, süreç şemaları, diğer kuruluşlarla ya da diğer iç birimler ya da yerel ofislerle anlamlı karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlayacak yeterlilikte ayrıntılandırılmalıdır. Sistem ya da prosedürlerin parçalarının akış şeması haline getirilmesi projenin uygulanmasını kolaylaştırabilir. Bir süreç genellikle, girdi, çıktı, süreç adımı ve ilgili kontroller açılarından değerlendirilir.(şekle bakın)

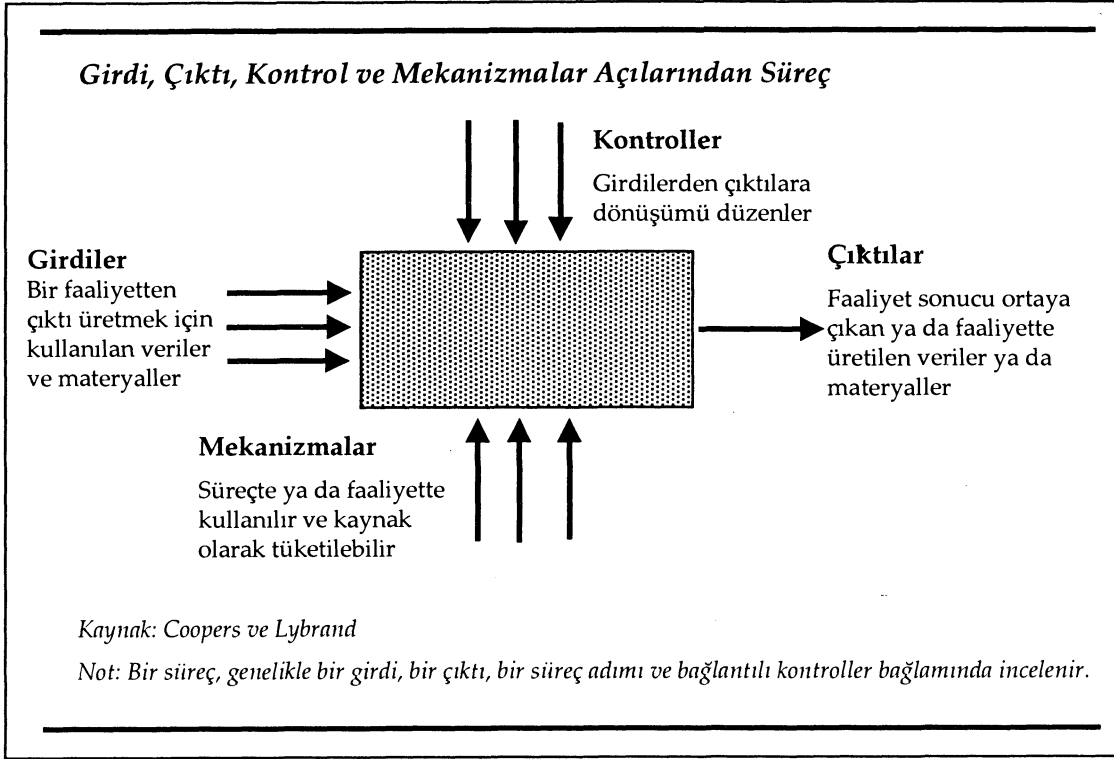
Kıyaslama

Performans Bağlamında Süreç Şemalarının Çıkarılması Çeşitli Düzeylerde Yapılabilir.

Girdiler ve Çıktılar Arasındaki Sıralama



Not: Süreç şeması için gerekli olan ayrıntı düzeyi geliştirme alanının ve söz konusu geliştirmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin saptanmasına yetecek kadar olmalıdır.



4. Adım Süreçlerin karşılaştırılması için kıyaslamada yer alacak kuruluşların belirlenmesi

Bir kıyaslama projesinde, bir ya da daha fazla kuruluşla, karşılaştırmalar yapılabilir. 'Kıyaslama partneri' karşılaştırma yapılan kurumdur. Kıyaslamalar genellikle aşağıdaki biçimlerden birine göre yapılır:

- **Kurum içi karşılaştırmalar.** Aynı kuruluşun farklı bölümlerinde yer alan süreçlerle ve çıktılarla yapılır. Bu, yaptığımız performans çalışmaları için en yaygın seçenek olabilir.
- **Benzer kuruluşlar.** Karşılaştırmalar, benzer bir dizi fonksiyonu gerçekleştiren kurumlar arasında yapılabilir. Örneğin, cezaevleri arasında.
- **Tüm kuruluşlar.** Karşılaştırmalar, tamamen farklı sektörlerde çalışan kuruluşlarla yapılabilir, örneğin, özel sektör kuruluşlarına kıyasen kamu kurumlarının karşılaştırılması. Sanayide, karşılaştırmaya esas alınan en güçlü kuruluşlardan bazıları incelenen kurumdan çok farklı olan kuruluşlardır.

İnceleme ekipleri, karşılaştırılan kuruluşun geçerliliğini göz önüne almalıdır. Karşılaştırılacak kuruluşlar, aynı temel özellikleri paylaşmalıdır. Bu kuruluşların, benzer kısıtlamaları ya da benzer müşteri türleri ya da benzer hizmet standartları olabilir. - Örneğin, ödeme işlemlerinde sıfır-hata oranı elde etme gereği.

İyi tanınmayan bir karşılaştırma kuruluşunun, denetlenen kuruluşun denetim bulgularını kabul etmeye ikna edilmesini daha da zorlaştıracağı unutulmamalıdır. Ayrıca karşılaştırılan kuruluşların sayısı artıkça maliyeti de artacaktır.

Örnek

Bir Amerikan Havayolu: Endüstri sektörü dışındaki performans kıyaslaması.

Aşağıda belirtilen kriterleri kullanarak bir Amerikan havayolu şirketi, ring sefer faaliyetlerini karşılaştırmak için uygun bir karşılaştırma partneri olarak yarış arabası kabin personelini seçti. Süreçleri karşılaştırarak, şirket performansını geliştirmek için bir dizi yol belirledi.

Karşılaştırma partnerinin belirlenmesinde kullanılan kriterler:

- *Her zaman yapılması gereken bazı işler , benzinin yeniden doldurulması gibi;*
- *Gerektiğinde kontrol edilmesi ve ikmalinin yapılması gereken bazı kalemler (dergiler gibi);*
- *Beklenmeyen mekanik problemler ya da hasar nedeniyle gerekebilecek tesadüfi bakım faaliyetleri;*
- *Tüm durumlarda, işlem mümkün olduğu kadar hızlı yapılmalıdır;*
- *Faaliyet, seferin değişik yönlerinde aynı anda çalışan ve farklı becerilere ve uzmanlıklara sahip kişilere ihtiyaç göstermektedir.*

Karşılaştırma yapılacak kuruluşlara ilişkin kaynaklardan biri, **kıyaslama kulüpleridir**. Bu kulüplerin üyeleri genellikle, özel ilişkiye ve güvene dayalı olarak veri sağlayan kuruluşlardır. Bu bilgiler, diğer üyelere, kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olmak üzere verilir. Bu bilgiler genellikle bilgisayar imkânlarının, personel fonksiyonlarının, finans departmanlarının ve ortak hizmetlerin yönetimine ilişkin prosedürleri kapsar.

Son yıllarda, kıyaslama kulüplerinin sayısında artış görülmektedir. Bunlardan bazıları, kamu sektöründe (örneğin sağlık ve yerel yönetim alanlarında) kurulmuşlardır. Bazıları da özel sektör danışmanları tarafından yönetilen kulüplerdir. Bu kulüplere kuruluşlar gönüllü olarak üye olurlar ve dolayısıyla kıyaslanmanın, performansın geliştirilmesine nasıl yardımcı olacağı konusunda bilinçlidirler.

Belli durumlarda inceleme ekipleri, kıyaslama kulüplerinden kıyaslama partnerleri kaynağı olarak yararlanabilirler ancak bu konuda dikkatli olunmalıdır. Klübe üye olan kuruluşlar normalde özel ilişkiye ve güvene dayalı olarak bilgi sağlamaktadır ve bu durum sonuçların raporda sunulmasında kısıtlamalar yaratabilir. Ayrıca denetlenen kurumun, bu yaklaşımı kabul etmesi de önemlidir.

5. Adım Veriler ve bilgilerin toplanması

Temel süreçler belirlenip karşılaştırılacak kuruluşların seçimi konusunda anlaşma sağlandıktan sonraki adım, kıyaslama uygulamasını tamamlamak için daha ayrıntılı bilgiler toplamaktır. Bir kıyaslama kulübünden bilgi alınmıyorsa, bilgileri bağımsız olarak toplamak gerekir. Bu da, genelde sistemli bir biçimde veri toplamayı içerir ve ayrıca mahalleri ziyaretleri, görüşmeleri, anket formlarını kapsayabilir.

Örnek

Merkezi Hükümette Süreç Kıyaslaması

Ocak 1996'da, on merkezi Hükümet Kurumu, Kabine Ofisi'nin, Gelişme ve Eşit Fırsatlar Bölümü tarafından yönetilen bir projeye katılma kararı aldı. Projenin amacı, insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için süreç kıyaslamasının bir araç olarak kullanılmasını araştırmaktır. Benimsenen yaklaşım, kurumların birlikte çalıştığı, öte yandan da farklı projeler uyguladığı bir konsorsiyum oluşturmaktır. Böyle bir çalışma katılımcıların, süreç şeması hazırlama ve kıyaslama konularında bilgi edinmelerini, yaklaşımlarını paylaşabilmelerini, öğrendikleri teknikleri gözden geçirebilmelerini ve gelecekte diğer süreçleri (yalnız insan kaynakları alanını değil) kıyaslamalarını sağlayacak yeterli beceriler geliştirebilmelerini sağladı. Sayıştay personelinin fonksiyonu, bu konsorsiyumun bir parçasıdır.

Ancak aşağıdaki noktaların göz önüne alınması gerekir.

- Karşılaştıma için referans noktası, süreç şemasıdır ve karşılaştırılan kuruluşların bu şemadan ne kadar farklı olduğudur; ve
- Bilgiler, düzenli bir temelde toplanmalı ve doğrulukları karşılaştırılacak kurumun süreçlerinin açık bir biçimde anlaşılmasını temin etmek üzere geçerlilikleri sağlanmalıdır.

6. Adım Mevcut performans açığının belirlenmesi

Bu evre, kıyaslanan kuruluşun, diğer kuruluşların önünde ya da gerisinde olma düzeyinin değerlendirildiği bir analiz evresidir. Aşağıdaki diyagram, bir satınalma sürecinde kıyaslanmasının olası çıktılarını göstermektedir. Bu analizle donanmış denetçi, şu konuları göz önüne almalıdır:

- En yüksek performansa katkıda bulunan etmenler;
- Kıyaslama uygulanan kuruluşun süreçleri, en yüksek standarda nasıl getirilir- ayrıca bu, elde edilecek katma değer ve maliyet bakımından haklı gösterilebilir mi?
- Personelin beceri düzeyleri, eğitimi gibi en yüksek performansa katkıda bulunan nitel etmenler.

Denetlenen kuruluşun, projeye özellikle bu noktada katılmasını sağlamak önemlidir. Sonuçta, denetlenen kuruluşun analizin geçerliliği konusunda ikna edilmesi ve bulguları isteyerek uygulamasının sağlanması amaç edinilmelidir.

7. Adım Uygulamaya yönelik tavsiyeler

Kıyaslama uygulaması, denetlenen kuruluşun süreçlerini değiştirme veya genişletme alanı belirlemişse, bu durum raporda açık bir biçimde gerçekleriyle birlikte belirtilmelidir. Değişikliklerin uygulanmasının maliyeti ve sonuçta elde edilecek kazançlar vurgulanmalıdır. Mümkün olduğu ahvalde, tavsiyelere ilişkin maliyetler sunulmalıdır. Süreç kıyaslaması projesi, geliştirme alanı belirlese de, bu sonuçların tüm kuruluşa uygulanacak şekilde hesaplanması mümkün olmayabilir. Belli bir tavsiyenin uygulanmasının sonucunda elde edilecek kazançlar hesaplanırken dikkatli olunmalıdır.

Performans açığının belirlenmesi (Örnek)

Bir Kurumdaki Satınalma Süreçlerinin Karşılaştırılan Diğer Kuruluşlardaki Aynı Süreçlerle Karşılaştırılması (6. Adıma bkz.)

Mevcut Yerel Satınalma Prosedürü

Üstlenilen Görev ve Harcanan Süre

60 dk. **İhtiyacı Belirleyen Yetkili** - İhtiyacı belirler, bunların hizmet malzemelerinde ya da direkt tedarikte bulunmadığını bildirir, 3 fiyat alır, istek formunu doldurur.

10 dk. **Yetki Verilen Bütçe Sorumlusu**- İhtiyacı inceler, mali onay verir.

10 dk. **Mal Yöneticisi**- İhtiyacı inceleyip, onaylar.

90 dk. **Yerel Satınalma Görevlisi**- İsteği alır; kayıt formuna ayrıntıları girer, 3 fiyatı kontrol eder, sipariş formundaki diğer bölümleri doldurur, gerekirse işlemi hızlandırır, kendisine gelen belgelerle karşılaştırır, belgelerin alındığına ilişkin olarak ihtiyaç belirleyen yetkiliye bilgi verir.

10 dk. **Muhasebe Görevlisi**- Faturayı alır, muhasebe sistemine girer, ödeme formunu onay için gönderir.

10 dk. **Yetki Verilen Bütçe Sorumlusu**- Ödeme isteğini onaylar.

10 dk. **Muhasebe Görevlisi**- Çeki/BACS doldurur ve ödemeyi yapar.

3 saat 20 dakika **HARCANAN TOPLAM SÜRE**

Yorum: Halen yapılmakta olan uygulama ile karşılaştırılan uygulama arasındaki temel süreç farkları, mevcut kurum prosedürleri kapsamında İhtiyacı Belirleyen Yetkili ile Satınalma Görevlisinin aynı işleri yapmasıyla ve kıyaslanan kuruluşlarda işlemin zamanının daha kısa olmasıyla açıklanmaktadır.

Karşılaştırılan Yerel Satınalma Prosedürü

Üstlenilen Görev ve Harcanan Süre

İhtiyacı Belirleyen Yetkili - İhtiyacı belirler, bunların depoda bulunmadığını onaylar, istek formunu doldurur. 10 dk.

Ana Faaliyet Yöneticisi- İsteği inceler, mali onay verir. 5 dk.

Mal Yöneticisi- İhtiyacı inceleyip, onaylar. 5 dk.

Satınalma Amiri- İsteği alır; kayıt formuna ayrıntıları girer, önceki fiyat tekliflerinde uygun bir tedarikçi bulunmuyorsa teklifler alır, sipariş formunu doldurur, gerekirse işlemi hızlandırır, belgeleri karşılaştırır. 60 dk.

Muhasebe Görevlisi- Faturayı alır, muhasebe sistemine girer, ödeme talep formunu onaya gönderir gönderir. 5 dk.

Ana Faaliyet Yöneticisi- ödeme talebine onay verir. 5 dk.

Muhasebe Görevlisi- Çeki/BACS doldurur ve ödemeyi yapar. 5 dk.

HARCANAN TOPLAM SÜRE 1 saat 35 dakika

Muhasebe görevlisi kıyaslanan kurumda var olan kurumsal prosedürlere ve işlem sürelerine göre daha az çaba sarfeder.

Özet

- Performans incelemesinin amaçları açısından süreç kıyaslaması, mantıken performans göstergeleri analizinden sonra yapılmalıdır. Performans göstergeleri, denetlenen kuruluşun gelişme imkânı konusunda ikna edilmesine, süreç kıyaslaması ise performansın geliştirilmesine ilişkin yollar önerilmesine yardımcı olur.
- Süreç kıyaslaması bazı çalışmalar için uygun olabilir, ancak dikkatli bir planlamayı gerektirir, uzun sürer, maliyeti yüksek olabilir. Olası maliyetler ve kazançlar, çalışma teklifinin sunulduğu evrede açık bir şekilde belirlenmeli ve ön inceleme raporunda tekrar açıklanmalıdır.
- Performans incelemeleri bakımından bir kuruluş içindeki yerel faaliyet birimlerinin ya da ofislerin karşılaştırılması daha kolay olabilir. Bu yaklaşımı denetlenen kuruluşlar daha kolay desteklese de performansın geliştirilmesine ilişkin imkânlar tam olarak sadece dışarıdaki kurumlarla kıyaslama yapılarak belirlenebilir.
- Kıyaslama kulüpleri, kıyaslama yapılacak dış kuruluşları belirlemede güvenilir bir kaynak olabilir. Kıyaslamadan çıkarılan derslerin, denetlenen kuruluşa uygulanabilmesi için kıyaslama yapılacak kuruluşların seçiminde dikkatli olunmalıdır.
- Denetlenen kuruluşun yaklaşımı tamamen anlaması, yaklaşımın çalışma için geçerliliğini kabul etmesi ve mümkün olan durumlarda bulguları uygulamaya koymayı taahhüt etmesi önemlidir.
- Süreç kıyaslamasının başarılı olması için incelenmekte olan sistemlerin ve süreçlerin derinlemesine anlaşılması ve incelenmesi gerekir.
- Herhangi bir iyileştirmeyi uygulamaya koymanın maliyeti ve işlerliği belirlenmelidir. Geliştirilecek olan alanlar dikkatle değerlendirilmelidir. Bazı durumlarda, bir süreç kıyaslaması uygulamasının sonuçlarını güvenli olarak genellemek mümkün olmayabilir. İnceleme ekipleri olası kazançları değerlendirirken dikkatli davranmalıdır.

Ek Tavsiye. Bir dizi büyük danışma şirketi, süreç kıyaslaması konusunda oldukça deneyimlidir. Merkez Performans Ekibinden (iç hat 7689) bu konuda daha fazla bilgi alınabilir.

5. Bölüm : Denetlenen kuruluşlar tarafından yapılan kıyaslamalar

Denetlenen kuruluşların kendi faaliyetlerinin gündelik yönetimine destek olmak üzere kıyaslama yaptığı durumlar olabilir. Denetlenecek kuruluş, eğer faaliyetlerinin daha verimli olup olmadığını belirleyecekse diğer kuruluşlardaki performans standartlarının bilinmesi gerekir. Örneğin, aşağıda belirtilen faaliyetleri yapmak için kuruluşun kıyaslama bilgilerine ihtiyacı olacaktır:

- gerçekçi verimlilik hedefleri oluşturmak,
- kaynak dağıtımına destek olmak
- diğer kuruluşlardaki verimlilik eğilimlerinden ve girişimlerinden haberdar olmak.

İnceleme ekipleri denetlenen kuruluşların performanslarını geliştirmek için kıyaslama kullanabilecekleri olanaklara duyarlı olmalıdır. Bu tekniklerin kullanılmakta olduğu başarılı uygulamalar gerektiğinde ve mümkün olduğunda belirtilerek hazırlanacak raporlarda bu uygulama örnekleri mevcut uygulama durumuyla ilişkilendirilmelidir.

Kıyaslamanın büyüklüğü ve karmaşıklığı büyük oranda değişebilir. Örneğin, yerel kuruluşlar gibi çok sayıda benzer kurumda karşılaştırmalı veriler toplanması ve standart performans göstergelerinin geliştirilmesi, büyük ölçüde zaman ve kaynak yatırımı yapılmasını gerektirir. Yaptığımız denetimin bir parçası olarak bazen bu düzenlemelerin bulunmadığını ya da gelişerek sürdüğünü belirtebiliriz. Örneğin, Savunma Bakanlığının Verimlilik Programı konusunda yaptığımız 1995 tarihli yönetim raporumuz, Bakanlığın tüm birimlerinde daha fazla kıyaslama kullanılmasına ilişkin olası fırsatları ortaya çıkarmış ve bu tekniklerin değerinin kanıtlandığı örnekleri vurgulamıştır.

Kuruluşların kıyaslama kullanmaya karar vermede ele alması gereken bazı noktalar

Karşılaştırmalı performansı ölçmek için mekanizmalar var mı? (Rekabetin zayıf ya da hiç olmadığı durumlarda özellikle önemlidir).

Bu düzenlemeler tüm temel faaliyetleri içeriyor mu?

Kıyaslama uygulanan durumlarda ise aşağıdaki konuların göz önüne alınması gerekir:

- **Kıyaslama uygulanan kuruluş yetkilileri toplanan bilgiler konusunda ne düşünüyor?**
- **Kıyaslamamanın, performans üzerinde olumlu bir etkisi var mı?(Uygun olmayan göstergeler, davranışları ters bir biçimde bozabilir.)**
- **Elde edilen kazançlar, verilerin toplanmasına ilişkin maliyetten daha fazla mıdır?**
- **Bilgiler, amaçlara yeterince uygun mudur?**
- **Verilerin geçerlilikleri test edilmiş midir?**
- **Veri toplama istekleri yeterli gelişkinlikte tanımlanmış mıdır?**
- **Geri-bildirim düzenlemeleri, verilerin en iyi şekilde kullanılmasını sağlıyor mu?**
- **Daha fazla analiz yapılmasına gerek var mı?**

Denetlenen kuruluşların halen kıyaslama kullandığı durumlarda bile, kıyaslama uygulanmasının daha da ileri boyutlara taşınmasına ilişkin imkânlar bulunabilir. Kıyaslama, normalde, benzer işlevler yerine getiren kuruluşlar arasında uygulanır, ancak bazen, farklı faaliyetler yürüten kuruluşları da içerecek şekilde genişletilebilir. Örneğin Sayıştay tarafından yapılan Su Hizmetleri Ofisi (OFWAT), Tüketici Koruması biriminde yapılan inceleme sırasında OFWAT, su şirketlerinin performansını, telekomünikasyon, enerji ve mali hizmetler konularında çalışan diğer şirketlerdeki performansla kıyaslamaya karar verdi.

Örnek

Su Hizmetleri Ofisi (OFWAT): Tüketicilerin Korunması

Arkaplan. OFWAT, su endüstrisinin performansını düzenlemekle ve denetlemekle sorumludur. Şirketin performansı daha önce birkaç temel ölçekle değerlendirilmişti. Bunlar: müşteri sorularına verilen yanıtları, su malzemelerinin güvenilirliğini, su taşıma riski taşıyan malların sayısını içermekteydi.

Çalışmada neler incelendi? 1994-95 dönemine ilişkin OFWAT performans verileri, şirketin müşterilerine hizmet sunma performansının geliştiğini gösterdi. Örneğin, hesaplarla ilgili sorulara ve yazılı şikayetlere yanıt verme hızı, geçen beş yılda önemli oranda gelişti.

Ancak, OFWAT'ın bu gelişmelerin diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında iyi mi, kötü mü olduğunu değerlendirme fırsatı yoktu. Bu nedenle, OFWAT, diğer kurumlarla karşılaştırma yaparak bilgi edinmeye karar verdi.

Bu bilgiler nasıl elde edildi? OFWAT, telekomünikasyon, enerji ve mali hizmet sektörlerinde 40'dan fazla şirkete başvurdu. Hesaplarla ilgili sorulara yanıt verilmesi, yazılı şikayetlerin ele alınması, hizmetlerin güvenilirliği gibi bazı performans yönlerinde bilgi toplamak üzere bir anket uygulandı.

Çalışma bulguları nelerdi? Toplanan bilgiler, en iyi su şirketlerinin, diğer kuruluşlarda var olan en iyi performansla uyduğunu, bir bütün olarak endüstri için ortalamanın, karşılaştırma yapılan grubun ortalamasından düşük olduğunu gösterdi.

Özet

Performans incelemesi, kıyaslamanın, kuruluşların performansını iyileştirilebileceğini önerirse, bu durum Sayıştay tarafından hazırlanacak raporda açık bir biçimde belirtilmeli ve gerekçelendirilmelidir. Denetlenen kuruluşun halen kıyaslama kullandığı durumlarda, kıyaslamanın uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı konusunda bir görüş oluşturulması gereklidir. Kıyaslama uygulamasının teşvikini Kabine Ofisi'nin yönettiği bir inisiyatiften alınan ilk geri-bildirimler, aşağıda belirtilen noktaların hatırd tutulması gereğini ortaya koymaktadır:

- Kıyaslama, temel değişiklikler ve sürekli gelişmeler gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardan sadece bir tanesidir.
- Kıyaslamada yer alan kişilerin, bu konuda istekli olmaları, uygulama için bazı becerilere sahip olmaları gerekir. Kıyaslamada gereken temel beceriler şunlardır; etkileme, müzakere ve problem çözme teknikleri.
- Taraflar en başta, araştırmanın sınırlarını belirleyerek projenin açık bir tanımlanması konusunda görüş birliğine varmalıdır.
- 'Yumuşak işlevli' bir alanda sert önlemler almaya çalışmak iddialı bir iştir. Süreç planlaması epey çaba gerektirebilir.
- Kuruluşun kendi süreçleri için temel performans göstergeleri belirlemek, gerçekçi görüşler oluşturmada önemlidir.
- Karşılaştırmalı bilgilerin, her bir kuruluşta uygulanabilmesi için bağlama yerleştirilmesi gerekir- görüşler olduğu gibi benimsenemez, duruma uyarlanır.

6. Bölüm : Kıyaslama sürecinin yönetilmesi

Bu Rehberin önceki bölümleri, farklı kıyaslama tekniklerinin kullanılması konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. 6. Bölüm, kıyaslama araçlarının kullanılmasında göz önüne alınması gereken genel noktalardan bazılarını özetlemektedir.

Kıyaslamanın daha geniş kullanım imkânı. Çalışmalarımız, özel sektörün deneyime ve kamu sektöründeki iyi uygulamalara dayanarak elde edilen çok miktarda karşılaştırmalı veri içermektedir. Bununla beraber, bu karşılaştırmalar daha geniş bir yapıdadır ve karşılaştırmalar arasında belki de en basit olan kıyaslamadır (2. Bölüm). Çalışmalarımız, daha az ölçüde de daha karmaşık performans kıyaslamayı kullanmaktadır (3. Bölüm). Süreç kıyaslaması, performans çalışmalarında daha fazla denenmelidir (4. Bölüm).

Bir performans inceleme tekniği olarak kıyaslamanın önemi çalışmalara dayalı olarak değerlendirilmelidir. Süreç kıyaslaması, maliyeti en yüksek olan kıyaslama türüdür ve kıyaslama seçiminde göz önüne alınması gereken bir etmendir. Bununla birlikte, uygun durumlarda süreç kıyaslaması, performans konusunda gelişmeler sağlama yollarını belirleyebilir.

Farklılıklar gerekçeleriyle açıklanabilir. Kullanılan kıyaslama türü ne olursa olsun, karşılaştırmalı analiz, çoğunlukla bir dizi farklılığı ortaya çıkaracaktır. Çoğu durumda bu farklılıkların gerekçeleri sunulabilir, örneğin, bunlar, karşılaştırılan kuruluşların faaliyet gösterdiği ortam tarafından belirlenir. Karşılaştırılan kuruluşlar tarafından kullanılan uygulamaların denetlenen kuruluşa uygulanabileceği sonucuna varmadan önce farklılıkların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir.

Kıyaslamanın, kullanmaya uygun bir araç olup olmadığına karar verilmesi

Herhangi bir kıyaslama tekniğini kullanmadan önce inceleme ekiplerinin aşağıdaki konulardan emin olması gerekir:

- *Benzer ya da ilgili faaliyetler yapan ve karşılaştırma yapmaya uygun olan kuruluşlar veya iç faaliyet birimleri bulunmalıdır.*
- *Karşılaştırmaları anlamlı hale getirmek için yeterli, konuyla ilgili ve güvenilir bilgiler elde edilebilir.*
- *Kıyaslama uygulamasının çalışmaya katkısı bu iş için katlanılan maliyeti karşılayacak nitelikte olmalıdır.*

Kıyaslama

Denetlenen kuruluşun ikna edilmesi. performans çalışmalarını nasıl planlayacağımız ve uygulayacağımız, bizim sorumluluğumuzdadır. Ancak denetlenen kuruluşların, denetim yaklaşımının ve kullanılan tekniklerin geçerliliği konusunda ikna edilmesi önemlidir. Kurumlar, özellikle eğer karşılaştırma yapmak üzere seçilen kuruluşların kendi kurumları ile ilişkilerinden emin olmazlarsa, kıyaslamamanın çalışmaya katacağı artı değer konusunda kuşkulu davranabilirler. Kurumlar, ayrıca kıyaslamamanın, farklılıkların bağlam içinde değerlendirilmeden olumsuz noktaları vurgulamada kullanılmasından da endişe duyabilirler. Dolayısıyla, herhangi bir kıyaslama türü kullanılmadan önce kurumların açık bir şekilde bilgilendirilmesi ve seçilen karşılaştırma kuruluşlarını onaylamaları önemlidir. Kuruluşlar, kendi içlerindeki faaliyet birimleri karşılaştırmada kullanılacaksa ayrıntılı süreç kıyaslamasını daha kolay benimsemektedirler.

Yaklaşımın planlanması. Herhangi bir performans denetim aracında ya da tekniğinde olduğu gibi kıyaslama baştan itibaren dikkatli bir planlamayı gerektirir. Karşılaştırmalı analiz, sonradan akla gelen bir görüş olmamalıdır. Kanıtların, yeterli, konuyla ilgili ve güvenilir olması gerektiği ilkesi tüm kıyaslama faaliyetleri için sözkonusudur.

Karşılaştırılabilirlik. Kıyaslamamanın, karşılaştırılabilecek nitelikteki kuruluşlar arasında yapıldığı açıktır ya da kuruluşların faaliyetleri ve işlevleri arasında en azından bir ölçüde benzerlik olduğunda kıyaslama yapılır.

Maliyetler. Özellikle süreç kıyaslamasından yararlanmaya karar verilmesinde ve kıyaslamamanın maliyet-etkin olarak uygulanmasını sağlamada maliyet göz önüne alınması gereken bir konudur.

Uzman görüşü. İster Teknik Danışma Grubu yoluyla içeriden isterse dışarıdan olsun uzman görüşü, yaklaşım konusunda öneri almak, sonuçların yorumlanmasına destek sağlamak ve bunların raporda sunulması konusunda tavsiye almak bakımından gerekli olacaktır.

Kalite kontrolü. Tüm araçlarda olduğu gibi, kıyaslama kalitesinin kontrol edilmesi önemlidir. Örneğin aracın meslekdaşların incelemesine, uzman görüşüne sunulması yoluyla. Böylece araç, mesleki gereklere uygun olarak ve yüksek standartta uygulanacaktır.

Teknik terimler sözlüğü- Yaygın kıyaslama terimleri

İç kıyaslama- Bir kuruluş içinde yer alan benzer işlemlerdeki ya da süreçlerdeki performans düzeylerinin karşılaştırılması.

Rekabetçi kıyaslama- Bir kuruluşun belli süreçlerinin, büyük rakipleri olan kuruluşların süreçleriyle karşılaştırılması.

Fonksiyonel kıyaslama- Bir kuruluşun belli fonksiyonlarının ya da işlerinin aynı sanayiden ya da sektörden ya da farklı sektörlerden diğer kuruluşların fonksiyonu ya da işleriyle karşılaştırılması.

Geniş kapsamlı kıyaslama- Bir kuruluşun genel performansının karşılaştırmaya uygun kuruluşların performansıyla karşılaştırılması.

Uluslararası kıyaslama- Kuruluşun genel performansının, farklı ülkelerdeki benzer kuruluşların performansıyla karşılaştırılması.

Karma kıyaslama-Pazar testine benzer bir yaklaşımla benzer alanlarda kamu ve özel sektör performansıyla seçilen alanlarda kurum performansını karşılaştıran bir verimlilik tekniği.

Yararlı kaynaklar

Kıyaslama: Yüksek Performans Yaratan En İyi Sınai Uygulamalar Hakkında Araştırma. Robert C. Camp, ASQC Quality Yayınevi, ISBN 0-87389-058-2.

Sosyal Güvenlik Kurumu, Kaynaklandırma ve Yardım Dağıtım Bölge Ofisi, Avustralya Sayıştay, Denetleme Raporu No: 4, 1995-86.

Kamu Sektörü Performans Yönetiminde Kıyaslama. Sylvie Trosa ve Suzanne Williams. Maliye Bakanlığı, Avustralya, OECD 1995.

Kamu Sektöründe Performansı İyileştirme Aracı Olarak Uluslararası Kıyaslama: Eleştirel bir inceleme, C. Pollitt, M. Cave ve Joss. OECD 1994.

Kamu Sektöründe Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama, Dr. John Bullivant, Longman 1994.

Kuruluşlarda Pilot Kıyaslama Çalışması. Hazine, 1994 (Basılmamış makale).

Kıyaslama Bilgi İşlemleri/Bilgi Teknolojisi. CCTA, 1995.

Kamu Sektöründe Performans Kıyaslaması: İngiltere Deneyimi, OECD 1996.