



*Cumhuriyetin
75' inci Yıldönümü Dizisi*



*Performans İncelemelerinin
Tasarımına İlişkin
Rehber*

Çeviri



TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YETMİŞBEŞ YILI

*Performans İncelemelerinin
Tasarımına İlişkin
Rehber*

Çeviri

Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 14

Özgün Adı: Designing vfm studies: A guide

İngiltere Sayıştayı 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, İhsan Gören
Dizgi ve mizanpaj : Sayıştay Bilgi İşlem Merkezi
Baskı ve Cilt : Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım : Aralık 1998

TC SA YIŞTA Y BAŞKANLIĞI
06100 ULUS, ANKARA
Tl/: 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 Sayıştayı/ 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 Kara/um**

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

**Kıyaslama: Performans İncelemelerine Nasıl
Yardımcı Olabilir?/ Çeviri
Emine Yarar**

**Veri Toplanması, Analizi ve Sunumu: Yazılım
Nasıl Yardımcı Olabilir?/ Çeviri
Gök/um Yazıcı**

SUNUŐ

Parlamentoların, kamuoyunun ve denetlenen kuruluşların sayıőtaylardan beklentilerinin artması, sayıőtayların çalışma alanlarının genişlemesi, kullanılan tekniklerin giderek çoğalması ve karmaşıklaşması inceleme konularının tasarlanması özel önem verilmesini gerektirmektedir.

Öte yandan performans incelemeleri planlı, programlı, takım çalışmasına dayalı ve uzun soluklu çalışmalardır. Ele alınan konunun sistemli ve ayrıntılı bir biçimde tasarlanması çalışmadan beklenen faydaların elde edilmesine yardımcı olacağı gibi, performans kavramının özüne de uygun düşecektir.

İngiltere Sayıőtayınca yayımlanmış olan ve dilimize kazandırılan bu kitapçık, bilinen konularda tekrarlara düşülmemesi ve performans denetimlerinin sonuçta sağlayacağı katkı ve etkilerin daha etkin olabilmesi amacıyla incelemenin nasıl tasarlanması gerektiğine ilişkin güncel bilgileri derlemekte ve başarılı tasarım örneklerine yer vermektedir. Rehberin gelecekteki performans denetim çalışmalarımıza ışık tutacağına, meslek mensuplarımıza yararlı olacağına inanıyorum.

Bu vesileyle, kitapçığı çeviren Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dilbilimi Bölümü'nde görevli Dr. Nalan Büyükkantarıcıoğlu'ya; çevirinin meslekî üslup ve terminoloji yönünden redaksiyonunu yapan Uzman Denetçiler Sacit Yörüker ve İhsan Gören'e; kitabın dizgi, mizanpaj ve baskısında emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ederim.



Prof.Dr. M. Kâmil MUTLUER
Başkan.

Neden böyle bir rehber?

1. Bu rehberin amacı; ilginç bulgulara, üzerinde tartışılıp doğrulanmış sonuçlara ve önerilere yönelik sağlıklı bir rota sağlayacak performans incelemeleri tasarımında sizlere yardımcı olmaktır. Rehber, nelerin yapılıp, nelerin yapılmaması konusunda gelişmeyi engelleyen bir kaynak olarak görülmemelidir. Aksine, sizi çalışmalarınızda yenilikler aramaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır, son birkaç yıl için yer alan kimi gelişmeler her ne kadar rehberin içeriğine yeni fikirler kattıysa da daha öncelerden bu konuda sunulmuş önerilerden tümüyle ayrıldığımız da söylenemez. Söz ettiğimiz son yıllardaki gelişmeleri şöyle özetleyebiliriz:
 - Parlatonun, bakanlıkların ve diğer kuruluşların verdiğimiz hizmet konusunda bizden daha çok şey beklemeleri.
 - Hükümetin üstlendiği işlerde ve Parlamento'ya karşı hesap verme yükümlüklerinde görülen temel değişikliklerin sonucu olarak, yaptığımız çalışmaların türünde gözlenen genişleme.
 - Performansı belirlemek için kullandığımız tekniklerin ve yöntemlerin sayısında ve karmaşıklığında görülen artış.
 - Yaptığımız çalışmanın sonuçta ne gibi katkılar ve etkiler sağlayabileceğinin giderek daha çok dikkate alınması.

Bilinenleri tekrara yeltenmeden, konumuzdaki geniş deneyimlerimizden ve olumlu aldığımız raporlardan yararlanmayı amaçlıyoruz.

Bu rehber size nasıl yardımcı olabilir?

2. Elinizdeki bu rehber kitap, konuya yönelik bir incelemenin tasarımı ve bir ön incelemenin yürütülmesi için gerekli normal prosedürleri belirlemektedir. Aynı zamanda da aşağıda belirtilen özel ayrıntılara inmeyi amaçlamaktadır:
 - Çalışmaların tasarımında uyulması gereken birtakım iyi uygulama ilkelerini yeniden vurgulamak;
 - İşe yarayacak kimi teknikleri açıklamak;
 - Etkin sonuçlar elde etmek için nasıl tasarım yapılması gerektiği konusunda öneriler sunmak;
 - Başarılı tasarımlar geliştirmiş kimi çalışmalardan örnekler vermek; ve
 - Ön inceleme raporları için gerekli olan temel noktaları belirlemek.

2. ve 8. bölümlerin sonunda pratik öneriler, kitapçığın arkasında ise kısa bir başvuru rehberi sunulmaktadır. Bu rehber, "*En İyilerin Seçimi: Performans İnceleme Konularının Seçimi Rehberi*" adlı rehberle bağlantılı olarak okunmalıdır.

Tavsiyeler ve yardımlar

İngiltere'de, Merkez Performans Grubu ile Teknik Danışma Grubu üyeleri, çalışmalarınızın tasarımında bizzat yardımcı olabilir ya da yardımcı olacak başka kuruluşlar konusunda size bilgi verebilirler.

İçindekiler

Bölüm 1-	Tasarım çalışması neden gerekli?.....	1
Bölüm 2-	İlk adımlar	3
Bölüm 3-	Hangi sorular sorulmalı?.....	10
Bölüm 4-	Yanıtları nasıl elde edecekiniz?.....	16
Bölüm 5-	İnceleme nasıl bir fark yaratacak?.....	21
Bölüm 6-	Uygun becerilere sahip misiniz?.....	30
Bölüm 7-	Denetlenen kurumu ve diğer ilgilileri sürekli bilgilendirin.....	32
Bölüm 8-	Ön inceleme raporu.....	34

Bölüm 1: Tasarım çalışması neden gerekli?

- 1.1 Tasarım, iyi bir incelemenin gerçekleştirilmesinde etkili olacak temel unsurların net bir şekilde belirlenmesidir: İncelemenin kapsamı ve ele alınacak sorular; veri toplamaya ve çözümlmeye yarayacak araç ve tekniklerin türü; olası katma değer; nitelikli bir ürüne ulaşmak için gerekli beceriler. Bütçesine uygun ve zamanında bir rapor sunabilmenin birinci koşulu inceleme tasarımıdır.
- 1.2 Tasarım, performans incelemelerinin başarılı olabilmesi için büyük önem taşır. Tasarımı iyi yapılmış bir çalışmanın, ayrıntılarına yeterli özen gösterilmemiş herhangi bir çalışmaya oranla daha çok kabul görme şansı vardır. İyi bir tasarımın birtakım temel özellikleri bulunur. Bu özelliklere göre tasarım;
 - Net bir yön bilinci sağlamalı;
 - Hedeflenen konuya götürebilmeli;
 - Mantıklı bir çerçeve sunmalı; ve
 - Maliyet kontrolünde ve raporu zamanında sunabilme konusunda yardımcı olabilmelidir.

Net bir yön bilinci sağlama

- 1.3 İyi bir tasarım, çalışmaya yön ve amaç bilinci sağlayabilir ve bir şekilde oluşacak pek çok belirsizliği azaltabilir. Aksi durumda birçok belirsizlik ortaya çıkabilir. Çalışmanın en başında bu çalışmadan beklentilerinizin ve bu çalışmayı yürütmenizin nedenlerinin açık-seçik belirlenmesi gereklidir. Eğer çalışmanın daha başında böyle bir netlik yoksa, yararlı, bilgilendirici ve maliyet etkinliği olan bir çalışma sunabilmeniz zordur.

Üzerinde yoğunlaşılacak bir konuya ulaşma

- 1.4 Tasarım, konunun özünde yoğunlaşmanızı ve konuya ilişkin en can alıcı soruları sorabilmenizi sağlamalıdır. Bir çalışmayı yürütürken, bir faaliyet ya da kurumla ilgili her şeyi birden inceleyemezsiniz. Bu nedenle, seçici olabilmeli ve en önemli konulara öncelik vermelisiniz.

Mantıklı bir çerçeve sunma

- 1.5 İnceleme tasarımı; konuya ilişkin sorulacak sorular ile soruların ve olası yanıtların ele alınmasında kullanılan gereç ve teknikler arasında mantıklı bir bağ kurulmasına yardımcı olabilir. İyi tasarlanmış bir çalışma, olası bulguların ve önerilerin ne gibi katkılar sağlayacağını da dikkate alacaktır.

Maliyet kontrolüne ve raporu zamanında sunmaya yardımcı olma

- 1.6 Özenle tasarlanmış bir proje planı, iyi yapılmış bütçelerle birlikte, çalışma maliyetini kontrol edebilmeniz ve çalışmayı istenilen zamanda sunmanız için size yardımcı olmalıdır. En uygun tekniklerin belirlenmesi personelin anlamsız veri toplama ve analizinde zaman israf etmelerini azaltacaktır. Plan, aynı zamanda, beklenmedik durumların, örneğin kurumca yapılacak itirazların, yol açabileceği gecikmelerden etkilenmemek için ihtiyaç duyulacak stratejileri de öngörmeli ve önermelidir.

Bölüm 2 : İlk adımlar

- 2.1 Çoğu kez, çalışmanın alanı ya da konusu, stratejik planlama aşamasında kabul edilen inceleme teklifi dokümanında belirlemiş olacaktır. Teklif, tasarım aşamasında geliştirilecek görevin ana hatlarını verecektir.
- 2.2 Bu bölüm, çalışmanın başlangıcında, çalışmaya ilişkin metodoloji ve sorular belirlemenize yardımcı olacak bir platform oluşturmak için yapacağınız bazı faaliyetleri belirlemektedir. Bunun için aşağıda sözü edilen aşamalar önem taşır:
- Kurumun ya da faaliyetin amaçlarını saptamak;
 - Çalışmanın hangi bağlamda yürütüleceğini belirlemek;
 - Kurumun nasıl işlediğini anlamak;
 - Daha önce nelerin yapılmış olduğunu öğrenmek; ve
 - Son gelişmeler konusunda bilgilenmek.

Kurumun ya da faaliyetin amaçlarını saptamak

- 2.3 Kurumun ya da faaliyetin amaçları iyi bir başlangıç noktası ve kurumların neyi gerçekleştirmeyi istedikleri konusunda yararlı bir gözden geçirme sağlar. Amaçlar çoğu kez yıllık raporlarda ya da diğer dokümanlarda yayınlanır ve bu amaçlar, yasalardan yönetmeliklerden ya da genel politikalardan kaynaklanır. Bakanlar ya da üst düzey yöneticiler bu genel amaçlarla bağlantılı performans hedefleri saptayabilirler.
- 2.4 Bir faaliyetin amaçlarının belirlenmediği ya da bu amaçların kesinliğe kavuşmadığı durumlarda, çalışma yaklaşımını belirlemeden önce kurumla bir araya gelip, kurumun amaçlarını netleştirmek gerekir.

Bağlamı belirlemek

- 2.5 Olgulara dayalı arka plan bilgi herhangi bir çalışma için esastır. Bu bilgilenme, çalışmanın nasıl bir bağlamda yürütüleceğine yardımcı olur ve diğer kurumlarla ve kurumlarla kıyaslamalar yapılabilmesini sağlar. Önemli bilgilenme şunlara yönelik olmalıdır:
- Harcamalar, gelirler, kaynaklar, personel sayısı ve kurumun hangi bölgelerde faaliyet gösterdiği;
 - Kurumun ana görevlilerinin yetki ve sorumlulukları;
 - Yasalar, yönetmelikler ve politika araçları;

- Parlatentonun konuya yönelik olan ilgisi hakkında özet bilgi;
- Hizmetin alıcıları ya da yararlaruaları;
- Konuya müdahil üçüncü kişiler; ve
- Son yıllarda yukarıda sözü edilenlerde gözlenmiş olan değışiklikler; önemli olaylar ve tarihleri.

Kurumun ya da faaliyetin nasıl işlediğini anlamak

2.6 İncelediğimiz kurumlar ve programlar genellikle büyük ve şüphesiz karmaşıktır. Bu kurumların nasıl işlediklerini ve neyi başarmak istediklerini anlamak zor olabilir. Ancak, iyi bir çalışma tasarımı yapmamız gerekiyorsa, bu kurumların nasıl işlediklerini çok iyi anlamamız gerekir. Prosedürlere aşına olanlarla ve diğer uzmanlarla bilgilenmiş bir tartışma yapmak için ayrıntılar hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmanız gerekir.

- **Yönetimsel rollerin belirlenmesi**, sorumlulukların ve hesap verme sorumluluklarını aydınlatılabilir. Şekil 1, "Motability Projesi (HC 552,1995-96)" başlıklı çalışmada yönetimsel rollerin nasıl belirlendiğini göstermektedir.
- Prosedürlerin **akım şeması (flow-chart) içinde analizi**, dikkatleri bir faaliyetin temel özelliklerine yoğunlaştırmaya yardımcı olur. Şekil 2, bunun "Yerel Mahkemelerde Küçük Davaların Ele Alınması (HC 271,1995-96)" incelenmesinde nasıl yapıldığını göstermektedir. Faaliyetlerin bu şekilde analiz edilmesi kendi yöntemlerinizi ve gereçlerinizi belirlemede faydalı olabilir.

Şekil 1: Motabilite Projesi Yönetimi

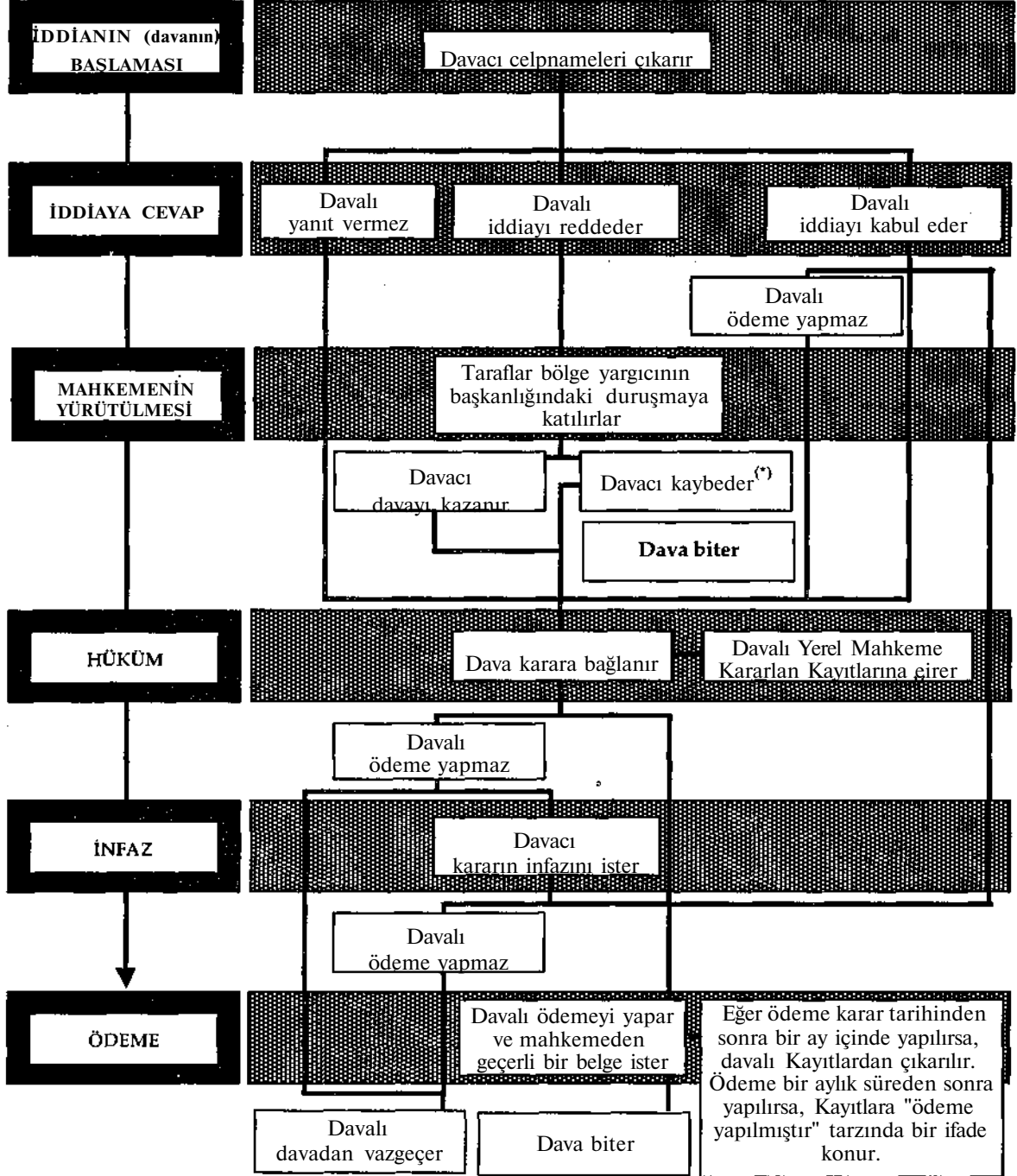
Motabilite Projesinin Yönetiminde Ana Unsurlar	Motabilite	Bankalar,	Motabilite
		Motabilite Finans Şirketi	Araba Kiralama Ortaklığı ve Motabilite Taksitli Satış Ortaklığı
Projenin stratejik yönünün ve parametrelerinin belirlenmesi.	✓		
Projenin geliştirilmesi.	✓		
Özürü kişilerin proje kapsamına alınması.	✓		
Özürü kişilere danışmanlık sağlanması.	✓	✓	
Motabilite Finans Şirketi ile görüşmelerin yürütülmesi ve performansının izlenmesi.	✓		
Kullanıcı kiralarının Sosyal Güvenlik Bakanlığı'ndan ve aidatlarının ise kullanıcılarla araba satıcılarından tahsili.		✓	
Kullanıcılarla yapılan sözleşmelerin ve anlaşmanın yönetimi.		✓	
Mali kaynak sağlanması ve araçların satın alımı.		✓	✓
Araç üreticileriyle alım fiyatı ve bakım-onarım hizmetleri konusunda görüşmeler.		S	
Şigorta hizmetlerinin ve yol boyu yardımın sağlanması.		✓	
Hayır amaçlı fonların oluşturulması.	✓		
Yardım başvurularının değerlendirilmesi ve onaylanması.	✓		
Bağışlarla ilgilenen Personel: 160 (Mart 1995'te) Yönetim giderleri: Mart 96'ya kadarki bir yılda 4.6 milyon Sterlin		Özel Hukuk Limited Şirketi Personel sayısı: 175 (Eylül 1995'te) Eylül 1995'e kadarki bir yıl için Yönetim maliyeti : 10.4 milyon Sterlin (Kullanıcılara Fatura edilen ücretlilerle finane edilmiştir/)	Yönetim hizmetleri Motabilite Finans Limited Şirketince sağlanmaktadır.

Kaynak: Sayıştay

Bu şekil, Motabilite Projesinin yürütülmesine müdahil olan kuruluşların rollerini özetlemekte, bunların kendi aralarındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Şekil 2: Yerel mahkemelerde küçük davaların yürütülmesi-ana prosedürler.

"Yerel Mahkemelerde Küçük Davaların Ele Alınması" çalışmasından. (HC 271, 1995-96)



* Davacı kaybederse, davalı durumuna girebilir.

Şekil 2, nkuu, seması ile karmaşık prosedürlerin nasıl anlaşılabilir hale getirileceğini göstermektedir.

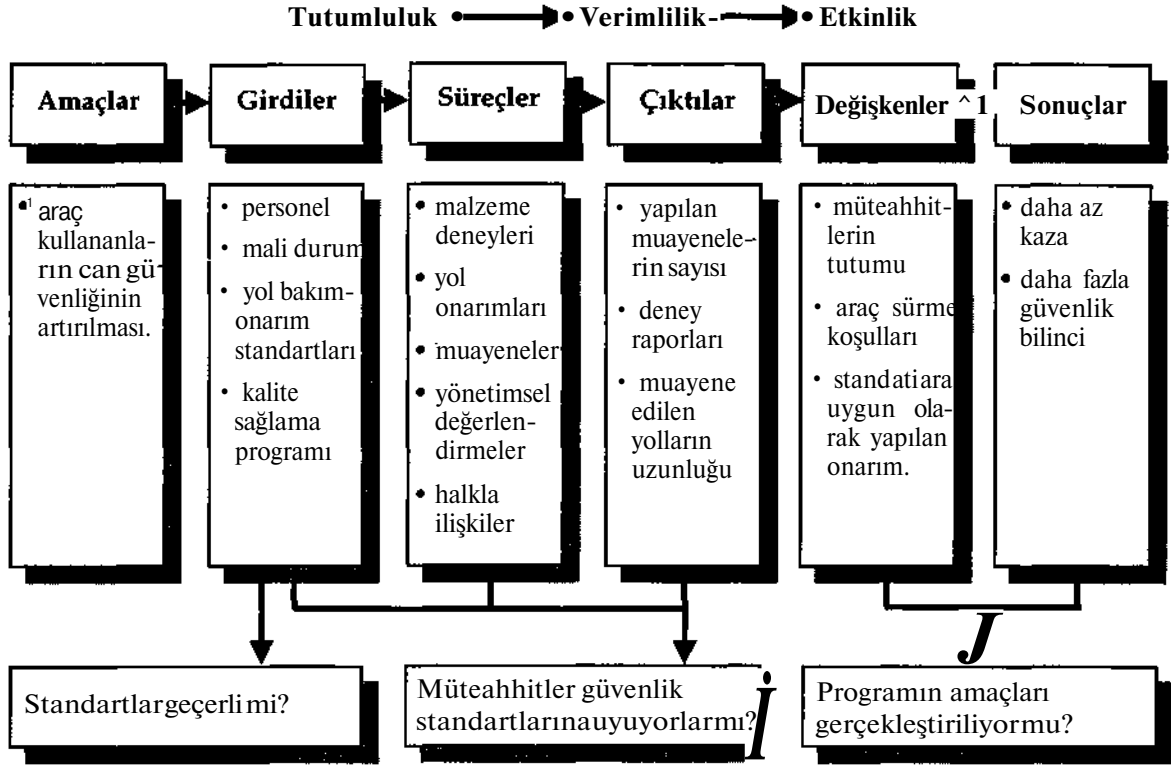
- **Bir faaliyeti oluşturan bileşenleri ayırmak.** Sözelimi amaçlara, girdilere, süreçlere, çıktılara, değişkenlere ve sonuçlara göre ayırmak gibi.
 - *Amaçlar* : Bunlar bakanlıkların kendi amaçları olabileceği gibi, bir kuruluş için belirlenen amaçlar ya da bir programa özgü amaçlar olabilir.
 - *Girdiler* : Muhtemelen amaçların gerçekleşmesi için ayrılan personel, para, binalar, *arazi*, vb. kaynaklardır. Girdiler aynı zamanda, mevzuat ve kalite standartları gibi bir programın gerçekleştirilmesi için gerekli olan temel çerçevenin oluşumu yönünden önemli unsurlar olabilir.
 - *Süreçler* : Bunlar, girdileri çıktılara dönüştürmek için gereken prosedürler, sistemler ve faaliyetler demektir. Bunlar, sosyal güvenlik haklarının hak sahiplerine dağıtılması veya okulların denetimi ve halkla ilişkiler konusunda bilgi sağlayan faaliyetler olabilir.
 - *Çıktılar* : Faaliyetin sonunda sağlanan ya da üretilen şeylerdir. Bunlar, tedavi edilen hastaların veya yapılan denetimlerin sayısı, tamamlanan inşaat projelerinin ya da yapılan bağış ödemelerinin sayısı olabilir.
 - *Değişkenler* : Büyük olasılıkla kurumun kontrolü dışında ortaya çıkıp, çıktıları etkileyebilecek unsurlardır.
 - *Sonuçlar* : Sonuçlar , muhtemelen amaçlarla ilişkilidirler ve gerçekte elde edilen şeyi tanımlarlar. Örneğin, İngiltere'nin pazar payındaki artış, daha iyi bir eğitim, suç oranında düşme, daha düşük hastalık riski gibi.

Eğer analiz, ilgili kurumla müzakere edilirse ve faaliyet şematik olarak yakalanırsa bu faaliyetin güvenilir bir tanımını yapmada yararlı olacaktır. Bir faaliyeti nasıl analiz edebileceğinizin bir örneği Şekil 3'te gösterilmiştir.

Daha önce neler yapılmış olduğunu anlamak

- 2.7 Yalnızca kurumlar için değil, incelenmekte olan konular için de, Sayıştay'ın ve Kamu Hesapları Komitesinin daha önce yürütmüş olduğu çalışmalar konusunda uyanık olmalısınız.

Şekil 3 : Program analizi, tam inceleme aşamasında ele alınacak soruların belirlenmesinde, yardımcı olabilir. Aşağıda güvenlik bağlantılı bir bakım programının analizi verilmektedir



Tam inceleme aşamasında sorulacak sorular

Kaynak : İngiliz Kolombiya'sı Denetim Ofisi (uyarlama)

2.8 "Bilgi Merkezi", içinde yayımlanmış raporların derlendiği "Konulara Göre sayıştay Raporları" adlı bir rehber sunmaktadır. Ek-1'de sözü edilen "En İyiye-rin Seçimi: Performans İnceleme Konularının Seçimi Rehberi" adlı kitap, konulara göre ayırdığı çalışmaların faydalı bir özetini sunmaktadır. Bu kitapta ele alınan konular şunlardır:

• Satmalına (tedarik)	• Destek hizmetleri
• Varlıklar yönetimi	• Etkinlik
• Proje yönetimi	• Hizmet kalitesi
• İnsan kaynakları	• Özel Mali Girişim
• Kapasite yönetimi	• Özelleştirme
• Düzenleme	• Performans ölçümü
• Gelirler	

- 2.9 Performans veri tabanı geçmiş çalışmaları araştırmada size yardımcı olabilir. Bu veri tabanı, ele alınacak sorular, kullanılacak yöntemler, çalıştırılacak danışmanlar, temel öneriler ve performans incelemelerinin etkileri konularında çok önemli bilgiler içermektedir.

SOM gelişmeler konusunda bilgilenmek

- 2.10 Konumuzla ilgili olarak daha önce izlenmiş politikalardan ya da yeni gelişmelerden haberdar olmanız önemlidir. Teklif aşamasında sorulan soruların, tasarım aşamasında artık konuyla ilgileri kalmayabilir ve bu nedenle değiştirilmeleri gerekir. "Westminister Watch" ve diğer yetkin kaynaklar yoluyla bilgi edinin.

Pratik Tavsiyeler

- *Kilit pozisyonundaki kişilerle temas kurun, görüşmeler yapın.*
- *Hizmetten yararlanacak olanların çıkarlarını (onları neyin motive ettiğini) ve aynı zamanda hükümetin uygulanmasından etkilenecek olanları (kazanacak ve kaybedecek neleri olduğunu) çok iyi tartın.*
- *Kurumların işlerini daha iyi nasıl yapabileceklerini tartmak için yaratıcı düşünün ve mevcut varsayımları sorgulayın.*
- *Performansı etkileyebilecek temel unsurları belirlemek için "neden-etki" tekniklerini göz önünde tutun.*
- *Modelleme teknikleri bir kurumun nasıl çalıştığını anlamanıza yardımcı olabilir.*

Bölüm 3 : Hangi sorular sorulmalı?

- 3.1 Sorduğunuz sorular incelemenin yönünü, kullandığınız enstrüman ve teknikleri ve incelemenin sonucunu belirlemede en önemli yegane unsur olacaktır. Tüm sorularda göz önünde tutulacak bazı genel düşüncelere gelince, sorular;
- incelemekte olduğunuz meseleyi doğuran hususlara yönelik (onları karşılıyor) olmalıdır,
 - konunun özüne inmelidir,
 - yapıcı olmalıdır,
 - inandırıcı bir şekilde cevaplanabilirle yeterliliğinde olmalıdır, katma değer yaratacak ilginç ve bir noktada yoğunlaşmış raporlara yol açmak için belli sayıdaki temel özellik veya konuyla sınırlandırılmış olmalıdır.

Ne tür sorular soracağınızı düşünün

- 3.2 Soracağınız soruların türünün, alacağınız yanıtların özü ve raporda sunacağınız bilgilerin niteliği üzerinde önemli etkileri olacaktır. Diyelim, "ne oldu"? türünden bir soruya yönelik yürütülecek çalışmalardan elde edilecek yanıtlar, örneğin "niçin?" ya da "yoksa...?" türü soruların yanıtlarından oldukça farklı olacaktır.
- 3.3 İncelemelerinizde sorulan dört temel tip soru bulunmaktadır. Bu sorular genel olarak şu şekilde gruplanabilir. Taâvir edici sorular, kriter temelli (normatif) sorular, açıklayıcı sorular ve değerlendirici sorular.

(i) Tasvir edici sorular

- 3.4 Tasvir edici sorular "kim", "nerede", "ne zaman", "ne" türünden soru sözcükleri ile oluşturulurlar. Bu sorular, parlamento incelemesine anlamlı bilgi sunmayı ve okuyuculara olgular hakkında kendi yorumlarını yapabilme imkanı sağlamayı amaçlarlar. Tasvir edici sorular genellikle direkt metodolojik yaklaşımlara sahiptir.

(ii) Kriter temelli sorular

- 3.5 Kriter temelli (veya normatif) sorular performans incelemelerinde bize en çok bilgi sağlayan sorulardır. Bu sorularla, fiili performans bir norm standart ya da amaçla kıyaslanır ve nitel (örneğin, iyi uygulama) ya da nicel (örneğin, performans ölçütleri) kriterlerle ilişkilendirilir. Bu sorular, "ne olmalı"yı ele alır ve genellikle şu ya da bu faaliyetin başarılıp başarılmadığını içerir.
- 3.6 Kriter temelli sorulara yönelik metodolojik yaklaşım kriterlere göre testler yapılmasını ve performansın ölçülmesini konu alır. Tanımlayıcı kriterlere ilişkin rehber özel bölüm 1'de verilmiştir.

(iii) Açıklayıcı sorular

- 3.7 Açıklayıcı sorular olayların nasıl ve niçin oluştuğunu araştıran sorulardır. Bu sorular olayları, standarttan sapmaları ve özel sonuçların nedenlerini açıklamayı amaçlar. Bu nitelikteki sorular, genellikle, araştırma ve soruşturma tekniklerinden yararlanmayı gerektirir-

(iv) Değerlendirici sorular

- 3.8 Genel olarak, değerlendirici sorular program etkinliği meselelerine cevap aramaya yönelik sorulardır. Değerlendirici sorular kimi kez "etki"yi araştıran sorular olarak da adlandırılırlar. Her ne kadar bir programın etkinliğini tanımlayıcı ve kriter temelli sorularla inceleyebilesek de, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği kaç müşterinin memnun kaldığı, vb. değerlendirici sorular bunun da ötesine geçerek "program hiç mevcut olmasa idi ne olurdu?" sorusuyla ilgilenir. Bu sorular programın, varsa, hangi farklılığı ortaya koyduğunu sorgular. Bu sorular ayrıca programların öngörülme etkilerini de ele alır.
- 3.9 Değerlendirici sorular, modelleme, sebep ve etki analizleri, örnek gruplarla yapılan deneysel testler gibi oldukça karmaşık metodolojilerin kullanılmasını gerektirir. Her ne kadar, gerekli araştırmanın hacmi nedeniyle değerlendirici incelemeler zaman harcayıcı ve yüksek maliyetli olabilirse de, bu tür analizler çığır açıcı çalışmalara yol açabilir.

Özel Bölüm 1: Kriterler - neyi dikkate almalı?

- *Kriterler bulguların, gerçekleşen performans hakkında bir görüş oluşturmak amacıyla kıyas edilebilir ölçüldükleri kıyaslama ölçüleridir.*
- *Mümkünse, kriterler geniş ölçüde kabul edilmiş standartlara, normlara ve hedeflere dayanmalıdır. Yani:*
 - *mevzuata,*
 - *kurumsal düzenlemelere rehberlere,*
 - *meslek standartlarına,*
 - *kurumca kabul edilmiş yönetim uygulamalarına,*
 - *akadik gerekliliklere;**dayanmalıdır.*
- *Ele alınacak tüm sorular kapsayan kriterler seti ön incelemenin tamamlanmasından önce belirlenmelidir.*
- *Kriterleriniz hususunda denetlenen kuruma danışmayı ve mümkünse kriterler üzerinde kurumla mutabakata varmayı ihmal etmeyin.*

Sorular oluştururken sistemli (yapılandırılmış) bir yaklaşım benimseyin

- 3.10 Ne tür sorular sormak istediğinizi bilerseniz bile, sorular oluşturmanın kolay bir yolu yoktur. Çoğu durumlarda, doğru soruların bulunması tasarım aşaması boyunca yürütülen ya da ne bulduğunuza, ne bulmak istediğinize bağlı tekrarlanan bir süreç olacaktır. Soruları oluştururken sistemli bir yaklaşım benimseyebilirsiniz. Sistemli yaklaşımın avantajı alanı kavramanıza ve boşluğa meydan vermemenizdir.
- 3.11 Yararlı bir yaklaşım da "konu analizi" ya da "problem çözme yaklaşımı"dır. Bu yaklaşımın çok sayıda değişkenleri bulunur; dolayısıyla farklı durumlara adapte edebilirler. Temel adımlar şunlardır.

1. Adım: Problemi belirleyin

- Performans çalışmalarımızın çoğu, bir problemle başlama olarak değerlendirilebilir. Ne oldu? Bir takım şeyler nasıl daha iyi duruma getirilebilir? İlk adım, problemin tanımlanmasıdır.

- Problemin belirlenmesi net, anlaşılır ve çözüme götürülecek şekilde olmalıdır. Örneğin, "müşterilerin işlerinin görüldüğü yerlerde hizmet kalitesi o cari bütçe sınırlarını aşmadan nasıl artırılabilir?" gibi.
- Problemi kurumla tartışıp, mümkünse, problem tanımı üzerinde görüş birliği sağlayın.

2. Adım: Konular/sorular dikkatli bir biçimde irdeleyin

- Problem, yönetimi kolay, ancak üst üste binmeyen küçük parçalara ayrılmalıdır.
- Konular, "evet/hayır" şeklinde yanıtlanabilmek üzere ifade edilmiş sorulardır.
- Gerekli yerlerde, alt-konuları belirleyin.

3. Adım: Hipotezler oluşturun

- Bir hipotez, konunun çözümünü için önerilen açıklamadır; çoğunlukla kuramları bilimsel metodolojiler içinde test etmek için kullanılır. Hipotez, "evet/hayır" şeklinde yanıtlanacak bir ifade olmalıdır. Aynı zamanda hipotezin test edilebilecek kesin bir ifade taşıması beklenir. Örneğin, "müşteriler tek kuyruğa sokulsaydı bekleme süresi azalabilecekti" gibi.
- Problemin nasıl çözülebileceğine ilişkin olası hipotezleri de düşünün.
- Soruları/hipotezleri ve alt-konuları kendi içinde bir önem sırasına koyun (Şekil 4). Bu sıralamanın her kademesindeki konular anlaşılır, kapsayıcı ve diğer üst üste binmeyen nitelikte olmalıdır.

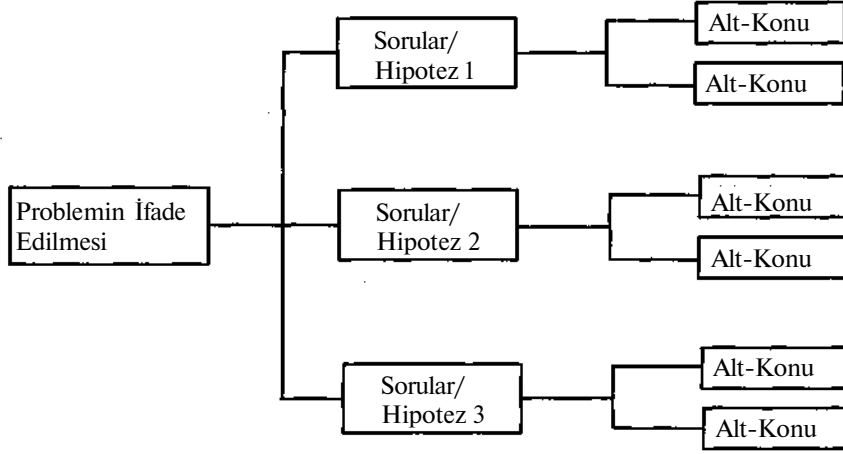
4. Adım: Hipotezlerinizi test edin

- Ön inceleme aşamasında, hipotezlerinizi test etmeniz gerekir. Hangi hipotezlerin yanıtlanmasında zorluklar bulunabileceğini ve zorlukların nasıl aşılabileceğini araştırın.

5. Adım: İşin özüne ilişkin olmayan sorular çıkarın

- Performansta gelişmeler sağlanması muhtemel olmayan sorular ile uygulanması mümkün gözükmeyen sorular çıkarılmalıdır.
- Sorular önem sırasına göre önceliklendirin.
- Hangi soruların sorulması gerektiğine karar verin.
- Sorular net ve özlü olmalıdır.

Şekil 4: Soruları ve alt-konuları önem sırasına koyun



6. Adım: Sorulara bir mali etki değeri verin

- Bu her zaman uygulanabilir olmayabilir. Ancak sorunun yanıtlanmasında mali etkiyi gösterme imkanı varsa, bunu ve tasarrufların sağlanmasında yararlanmayı düşündüğünüz metodları sergilemelisiniz.

7. Adım: Ayrıntılı bir çalışma planı yapın

- Her hipotez için yapılacak analizi ve bilgi kaynağını belirtin.
- Uygunsa, ekipte bir kişiye çalışmayı yürütme sorumluluğu verin.

Pratik Tavsiyeler

- *Sorduğunuz sorular, önemli performans konularını ele alacak ölçüde geniş olmalı ve incelemekte olan konuları etkileyen temel faktörlerin araştırılmasına imkan sağlamalıdır. Ancak, alan, destekleyici analizin ağırlığını yitirmesine yol açacak şekilde geniş olmamalıdır.*
- *Kimi çalışmaların tek bir sorusu vardır; ancak çoğu çalışmada iki ya da üç soru ele alınır. Her sorunun da bir çok alt-soruları bulunabilir.*
- *Sorular önyargısız, objektif ve politik açıdan tarafsız olmalıdır.*
- *Eğer planlama aşamasında kanıtın niteliği ve her bir yanıtın gerektirdiği analiz belirlenmişse, sorularınız büyük olasılıkla sizi çok iyi odaklanılmış çalışmaya götürecektir.*
- *Çok genel sorulardan kaçınılmalıdır. Çalışmanın sadece, kurumun ya da programın ekonomikliğini, verimliliğini ve etkinliğini inceleyeceğine işaret eden sorular okuyucu açısından yararlı bir şey ifade etmez.*
- *Çalışmaya ilişkin seçtiğimiz sorular ek katkıların gerçekleşmesine yol açmalıdır. Çalışma tasarımının bu yönüyle ilgili ayrıntılar Bölüm 5'te incelenmektedir.*
- *Sormak istediğiniz soruların araştırılması için odak grupları yararlı olabilir. ("Odak Grupları: Teknikler, Performans Çalışmasına Nasıl Uygulanır?" adlı rehberinize bakınız.)*

Bölüm 4 : Yanıtları nasıl elde edeceksiniz?

- 4.1 Kanıtların toplanması ve analizi için yararlanacağınız metodolojik yaklaşım, araçlar ve tekniklerin özellikle sorulan yanıtlayacak şekilde tasarlanması önemlidir.
- 4.2 Dikkate alınması gereken ana noktalar şunlardır:
 - Bilginin yeterli, uygun ve güvenilir olması;
 - Mevcut verilerin mi kullanılacağı, yoksa yeni verilere mi gerek olduğu;
 - Varmak istediğiniz sonuçlar; ve
 - Elde bulunan araçların ve tekniklerin çeşitliliği.

Bilginin yeterli, uygun ve güvenilir olması

- 4.3 Raporunuzu okuyacak kişileri bulgularınızın ve vardığınız sonuçların doğruluğuna inandırabilmeniz için yeterli, uygun ve güvenilir verilerinizin olması gerekir. Yürüttüğünüz çalışmanın kapsamı sorduğunuz soruların önemine göre ayarlanmalıdır. Seçtiğiniz araçlar ve teknikler, tasarımlarında sağlam olmalı ve denetlenen kurum ile akademisyenler ve özel bilgi sahibi ilgi grupları gibi raporların diğer okuyucularının eleştirilerine karşı dayanıklı olabilmelidir.
- 4.4 Nicel veriler, çoğu kez niteliğine ilişkin verilerden daha inandırıcı olurlar. Odak gruplardan ve müşteri memnuniyetine yönelik araştırmalardan elde edilen verilerde olduğu gibi sadece, nitel kaynaklardan sağlanan veriler ihtiyatla ele alınmalıdır. Eğer bilgi istatistiksel tekniklerle seçilmişse, istatistiksel tekniklere dayanmayan bilgilere göre daha inandırıcı olacaktır.

Mevcut veriler mi yoksa yenilen' mi?

- 4.5 Yenilikçi ve farklı olanı hemen sağlamanız bakımından yeni verilerin toplanması ve analizi, mevcut verilerin kullanılmasından daha avantajlıdır. Ek değer yaratılması veri toplama faaliyetinin temel niteliğidir. Ama yine de, yeni veriler toplamanın yararlarının masrafına ağır bastığından emin olun.
- 4.6 Eğer eldeki verilere dayanıyorsanız, bu verileri farklı şekillerde kullanıp yeni birşeyler söylemeli ve ek katkılar sağlayabilmelisiniz. Örneğin, veri grupları bir araya getirilip, yeni baştan incelenebilir. Verileri değişik biçimlerde analiz etmek ve sunmak için yazılım programından yararlanmayı göz önüne alın. (*"Veri Toplanması, Analizi ve Sunumu"* Rehberi bu konuda yardımcı olabilir.) Eğer tümüyle eldeki bilgilere özellikle kamu kesiminde zaten bulunan bilgilere dayanıyorsanız, önemli mülhazalar, muhtemelen rapordaki sunum ve yönlendirici mesajların yakalanması olacaktır.

Hangi sonuçları çıkarmak istiyorsunuz?

- 4.7 Bu konuda daha ayrıntılı bilgiler Bölüm 5'te sunulmuşsa da, burada özellikle bir noktanın vurgulanması yeterlidir: Sayısal ve ölçülebilir sonuçlara ve tavsiyelere ulaşmak istiyor musunuz? Yaptığınız testlerin sonuçlarını yaklaşık olarak hesaplamak istiyor musunuz? Özel Bölüm 2'de, "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İşten Çıkarma Tazminat Ödemeleri Servisi: Borç Yönetimi ve Geri Alınması" başlıklı çalışmamızda, gereçlerin ve tekniklerin etkin bir sonuç alabilmek için nasıl dikkatlice seçildiği anlatılmaktadır.

Özel Bölüm 2 : Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, İşten Çıkarma Tazminat Ödemeleri Servisi: Borç Yönetimi ve Geri Alınması (HC 695,1995-96)

İşten Çıkarma Tazminat Ödemeleri Servisi ile Eğitim ve İstihdam Kurumu'nun finans bölümü personeli ile yapılan atölye toplantıları. Bu toplantılarda borçların yönetimi ve geri alınmasının maliyet-etkin şekilde güçlendirilmesi araştırıldı.

Ödeme aczine düşmüş 10 ticari kuruluş davaları üzerinde pilot çalışma. Ödenmeyen borçların servistarafından geri alınmasını yönelik aktif bir yaklaşımın uygulanabilirliği değerlendirildi. Davaların takibinin getireceği olası maliyetler ve kazançlar değerlendirildi. Rapordaki maliyet ve tavsiyeler sunma imkanı bulduk.

Ödeme yapabilen 118 ticari kuruluş davalarının örnek küme incelemesi. Ekip, davaların temsili örneğini elde etmek ve geçerli sonuçlara varabilmek için Teknik Danışmanlık Grubu uzmanlarının uzmanlıklarından yararlandı. Borçların geri alınması düzenlemelerini kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki başarılı uygulamalarla kıyaslama imkanı bulduk. Sonuçta, ek maliyete girmeden servisi ne şekilde geliştirilirse, daha başarılı sonuçlar alınabileceğini ifade ettiler.

Bilgisayarla borç kayıtlarının incelenmesi. Borçlara ilişkin Kurumda bulunan verilerden çok daha fazlasına IDEA 5 yazılım programı kullanılarak ulaşıldı.

Uzmanların tavsiyeleri. Karmaşık konularda bizim dışımızdaki uzmanların tavsiyelerinden yararlandık.

Society of Practitioners of Insolvency (İflas Uzmanları Cemiyeti); Joint Insolvency Monitoring Unit (Bileşik İflas İzleme Birimi) Chartered Association of Certified Accountants (Yeminli Muhasebeciler Derneği) tavsiyelerine başvurduğumuz tanınmış uzman kuruluşlardır.

İflas Servisi

Bond Pearce danışman avukatlarından hukuki konularla,

Bradford Üniversitesi'nden ise akademik konularla ilgili danışmanlık sağlandı.

Uygun araçları ve teknikleri kullanın

- 4.8 Araçlar ve tekniklerde denetim, sosyal bilim, operasyonel araştırma, ekonomi, istatistik, yönetim danışmanlığı, vb. gibi bize geniş seçim olanağı sağlayan bir çok disiplinden ve meslekten yararlanıyoruz. Yapmanız gereken şey, gereksinmelerinize en uygun olabilecek araçlar ve teknikleri seçmenizdir. Öyle ki, bu araç ve teknikler, size soruları en ehven maliyetle cevaplandırma imkanı versin. Seçilen tekniğin mutlaka karmaşık ya da çok ayrıntılı olması gerekmez; bazen en basit teknikler, en etkin ve en dolaysız tekniklerdir.
- 4.9 En çok kullandığımız araç ve tekniklerden bazıları ile bunların özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

Görüşmeler: Bütün incelemelerde bilgi toplamak için bazı görüşme şekillerinden yararlanır. Görüşmeler sistemli bir şekilde planlanmalıdır. Görüşmelerde soruların nasıl sorulması gerektiğine ilişkin değişik yaklaşımlar vardır-yapılandırılmış yaklaşım , açık yaklaşım, açıklamalara dayalı yaklaşım, kapalı yaklaşım ve yönlendirmeli yaklaşım. Size istediğiniz yanıtları sağlayacak en uygun yaklaşım üzerinde düşünüp sorularınızı daha önceden ona göre hazırlayın. Görüşmeyi banda kaydetmek isteyebilirsiniz. Bu taktirde görüşme yapılanlara genellikle mutabakat için bir tutanak notu gönderilir.

Belgelerin incelenmesi: Bu da çoğu çalışmanın önemli bir ögesidir. Belgelere dayalı kanıtların diğer kanıt kaynaklarına oranla belirgin avantajı vardır: Kurumların kanıtları yadsıması, örneğin, yapılan bir görüşmeye dayalı kanıtlara oranla zordur. Ancak belge incelemeleri de yapılandırılmalı ve planlanmalıdır. Çalışmanın bulgularını desteklemede işe yaramayacak kağıt yığınlarını toplamanın anlamı yoktur.

Anketler: Anketler çok iyi planlanmalı- Teknik Danışma grubuna danışın - ve çoğu kez uzmanların yardımıyla yürütülmelidir. Anketler, normalde bütün popülasyon hakkında tahminde bulunmak amacıyla istatistiki örnekleme dayanırlar.

Performans açığının ölçümü, amaçlanan sonuçlarla fiili sonuçlar arasındaki farkları incelemek için yapılır. Bu yaklaşım, yapısı itibariyle rutin alanlarda iyi uygulama kriterlerinin daha iyi belirlendiği ve kabul edildiği yerlerde çok yararlıdır. Performans açığının ölçümü performans eksiklerini belirleyebilir ve bunları ayrıntılı olarak inceleyebilir.

Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama yapmanın amacı başka yerdeki iyi uygulama aracılığıyla işleri daha iyi yapma imkanı belirlemektir. Kıyaslama etkinliği ve tasarrufu artırma fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olabilir. {"Kıyaslama: Performans İncelemelerine Nasıl Yardımcı Olur?" başlıklı rehber bakınız.)

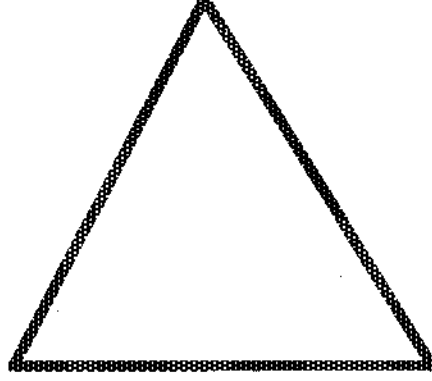
Örnek olay incelemeleri, bilginin analizinde ve sunumunda yararlanacağınız ilginç ve etkin bir yöntemdir. Bu incelemeler, genellikle bir faaliyetin tam işleyişini kavramak için, nicel ve nitel verileri bir araya toplayarak derinliğine analiz yapmayı amaçlar. Örnek olayların seçiminde, bulguların ve sonuçların raporlanmasında büyük titizlik gösterilmelidir. Örnek olay incelemeleri genel bulguları desteklemek üzere tasvir edici veya bir faaliyetin analizine yardımcı olmak üzere değerlendirici olabilir.

Denemeler, programların etkinliğini ya da prosedürlerde ortaya çıkabilecek değişikliğin etkisini araştırmak için yapılır. Denemeler kurumsal faaliyetlere tabi bir grup ile karmaşık olmayan benzer bir grubun karşılaştırılmasını içerir. Denemelerin tasarımı incelenen konuda uzman araştırmacılara ihtiyaç gösterir.

Farklı bilgi kaynaklarından yararlanmayı dikkate alın

- 4.10 Farklı kaynaklardan toplanan kanıtlar ile bilginin toplanması ve analizi için kullanılan farklı teknikler, karmaşık durumların altındaki tablonun ikna edici şekilde anlaşılmasını sağlayabilir. Bu şekilde, verilerin güvenilirliğini ve geçerliğini tek bir bakış açısına bağlı kalmadan kontrol edebilirsiniz. Örneğin ülke çapında verileri, bölge düzeyinde toplanan bilgileri inceleyebilir ve ayrıntılı örnek olay incelemeleri yürütebilirsiniz. Eğer bu kaynaklardan yararlanılarak tutarlı bulgular ortaya konmuşsa, durumun altındaki tablonun çok iyi oluşturulduğuna güvenebilirsiniz. Çalışmanız karmaşık prosedürleri hem bölgesel hem de tüm ülkeye ilişkin verileri içerdiğinde, "farklı kaynaklardan sağlanan veriler üçgeni" denilen teknik tasarım aşamasında dikkate alınacak yararlı bir tekniktir.
- 4.11 Kanıtların üç ana kaynaktan toplandığı "*Alt Mahkemelerde Suçlulara Yasal Yardım Araçlarının İncelenmesi (HC 615, 1995-96)*" konulu çalışmada kullanılan teknik başarılı sonuç verdi.

Ulusal düzeyde: Lordlar Kamarası Başkanı'nin Ofisinden, Adliye Çalışanları Cemiyeti'nden ve Yargıçlar Demeği'nden sağlanan kanıtlar.



Bölgesel düzeyde: 20 Mahkemedeki prosedürlerin incelenmesinden elde edilen kanıtlar

Bireysel düzeyde: Teste tabi tutulan 1080 ayrı davadan sağlanan kanıtlar

Pratik Tavsiyeler

- *Metodolojinizin sorduğunuz soruların niteliği, -planlanmış sonuçları ve etkisi ile tutarlı olduğundan emin olun.*
- *İhtiyaç duyduğunuz bilginin istediğiniz zaman ve istediğiniz biçimde size sunulup sunulamayacağını denetlenen kuruma teyid ettirin. Bu, bilgisayar ortamındaki bilgiler açısından son derece önemlidir.*
- *Nitel tekniklerin daha sağlam verilerle desteklenmesinin gerekip gerekmediğini belirleyin. Örneğin, görüşmelerden ve örnek olay incelemelerinden elde edilen sonuçlar dokümanter kayıtlar ve veri tabanları gibi ampirik kanıtların incelenmesiyle desteklenmelidir.*
- *Önemli yatırım gerektiren yeni teknikleri, örneğin anketleri deneyin.*
- *Kullandığınız bütün teknikler, gereksiz ve yanlış yönlendirilmiş çalışmalardan kaçınan, maliyet etkinliği yüksek teknikler olmalıdır.*
- *Bilgiden en iyi şekilde yararlanmak mutlaka karmaşık analiz teknikleri gerektirmez; ancak elinizin altındaki tekniklerin defarkında olduğunuzdan emin olmalısınız.*
- *Metodolojinizi yayımlanacak raporda (genellikle rapor ekinde) açıklanmaya ve kullanılmasındaki haklı nedenleri belirtmey/e hazırlıklı olun.*

Bölüm 5 : İnceleme nasıl bir fark yaratacak?

- 5.1 Amacımız kurum ve kuruluşların kaynaklarını ne ölçüde ekonomik, etkin ve verimli kullandıkları konusunda Parlamento'ya objektif bilgiler sunmaktadır. Çalışmamızın nihai etkilerini Parlamento nezdinde açıkça kanıtlayabilmemiz; kurumların da yaptığımız işin farkını almaları büyük önem taşır.
- 5.2 Rakamlarla ifade edilebilen mali etkiler özellikle önem taşır. Her yılki performans incelemelerimiz ve mali denetimlerimiz için denetlenen kurum ve kuruluşlara, Sayıştayın yıllık net işletme masraflarının yedi katına mümasil verimlilik ve tasarruf sağlama imkanı tanıyan çok genel bir hedef belirliyoruz. Her 1 Sterlinlik masraf karşılığında 7 Sterlin kazandırmadaki başarımız, yaptığımız işin önemini ve maliyet etkinliğini göstermektedir.
- 5.3 Tasarlama aşamasında, etkili olmak ve katma değer yaratmak için planlama yapmışsak, başarıya ulaşma ihtimalimiz yüksektir. Etkileri tasarlamak;
- sonuçları planlamayı,
 - etki yaratacak sonuçlara götürmesi muhtemel araç ve tekniklerin seçilmesini,
- gerektirir.

Sonuçları planlayın

- 5.4 Tasarım aşamasında iyileştirmeye çalıştığınız alanları ve yaratmak istediğiniz etkileri bilmelisiniz. Bu etkilerin nitel mi yoksa nicel mi olacağını, mali kazanımları da içermesinin olası olup olmadığının farkında olmalısınız.

Nicel mali etkiler

- 5.5 Bunlar, harcamalardaki tasarruflar ya da artan gelirlerdir. Bu etki, bahse konu alanın finansmanında gerçek ve hemen ulaşılabilir değişiklikleri ifade eder.
- 5.6 Son yıllardaki pek çok mali etkilerimizi yaratan belirli aktivite türleri bulunmaktadır. Bu, elbette keşfedilecek başka yeni alanlar olmadığı anlamına gelmemeli; ancak bu aktiviteler sizin inceleme alanınızla ilişkili iseler, dikkate alınmaya değerlerdir.

Şekil 5, tasarruf sağlayan çeşitli aktivite türlerini göstermekte, her biriyle ilgili örnekler ise tabloyu izlemektedir.

Şekil 5: Performans incelemelerinden kaynaklanan mali sonuçlar (1994-96)

İnceleme Türü	Toplam Tasarruf (Milyon Sterlin 1994-96)
Tedarik	341.1
Mevzuata uygunluk	170.1
Gelir/Borç Toplama	160.6
Taşınır ve Taşınmaz Mal Yönetimi	33.5
Ortak Hizmetlerden Yararlanma, Posta ve Telekomünikasyon	16.3
Levazım Yönetimi	5.5
İnsan Kaynakları	2.0

Bu tablo özelleştirmeleri kimi küçük performans incelemelerinin etkilerini ve mali denetimlerden elde edilen sonuçları içermez.

Tedarik: En uygun fiyatın sağlanması ile tedarik sürecinin yönetimi, genellikle performansın iyileştirilebileceği alanlardır.

Örnek: "İngiltere'de Üniversitelerin Satınalma İşleri (HC 635, 1992-93)" adlı denetim 78 milyon Sterlinlik bir tasarruf sağlamıştır (1994-96). Denetim ekibi değişik üniversitelerce ödenen fiyatları, büyük çapta alım yapan diğer kuruluşların ödedikleriyle karşılaştırmıştır.

Mevzuata uygunluk: Mevzuata uygunluk konusunda sağlanacak iyileştirmeler çoğu kez yersiz yardım ve taleplere yapılan harcamaları azaltabilir ve ödemelerde ki doğruluk ve isabetlilik oranını yükseltir.

Örnek: "İş Görmezlik Ödeneği (HC 91, 1989-90)" denetiminin 1994 yılındaki 93 milyon Sterlin tutarında tasarruf katkıları olmuştur. Raporun çeşitli tavsiyeleri, işgöremezlik ödeneğinin yalnızca hakedilen durumlarda ödenmesini temin amacıyla pratisyen hekimlere ve Sosyal Güvenlik personeline daha iyi eğitim ve rehberlik verilmesini de içermektedir.

Gelir ve borç toplama: Nicel etkiler, muhtemelen gelir toplama prosedürlerini veya kazanılan faizi yükselmek için bakiye borç seviyesini azaltma prosedürlerini iyileştirme fırsatlarına dikkat çekmekten kaynaklanır.

Örnek: "İngiltere Gümrük Dairesi: KDV'den Kaçınmanın Önlenmesi (HC 196,1992-93)" başlıklı rapor sayesinde 1995-96 yıllarında 100 milyon Sterlinlik ek gelir sağlanmıştır. Raporla KDV den kaçınmanın belirlenmesi, değerlendirilmesi ve karşı önlem alınması konusunda idarenin yöntemlerini ıslah etmenin çareleri gösterilmiştir.

Taşınır ve taşınmaz yönetimi: Kapasiteyi artırmak veya kullanım için yer açmak amacıyla arazinin, binaların, araçların ekipman ve yerleşim imkânlarının daha iyi kullanılması rakamlarla ifader edilebilir.

Örnek: "Galler Ofisi: Mülk Yönetimi (HC 444,1992-93)" başlıklı çalışma 200.000 Sterlin tutarında tasarrufla sağlanmıştır. Raporla, ofis yerleşimindeki yetersiz kullanım örnekleri vurgulanmıştır.

Ortak hizmetler yönetimi: Telefon, enerji, su, kira ve bakım hizmetlerini içerir. Etkileri nicel olarak ifade etme olanağı, bunların en uygun fiyatın sağlanıp sağlanmadığının, bina ve tesislerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve tüketimi kısma imkânlarının incelenmesinden doğar.

Örnek: Savunma Bakanlığındaki "Ortak Hizmetler Yönetimi (HC 177,1996-97)" başlıklı çalışmamız Bakanlığın elektrik, gaz, benzin, su ve kanalizasyon harcamalarını incelemiştir. Bu çalışmayla yılda 27 milyon Sterlin tutarında tasarrufla sağlama imkânı bulunduğunu tespit ettik.

Levazım yönetimi : Depolardaki ihtiyaç fazlası mevcutların miktarını azaltmak ve kayıpları önlemek için geliştirilen prosedürler tedarikleri en yararlı hale getirerek ve levazım yönetimi giderlerini en aza indirerek kaynakların daha etkin kullanımına imkan sağlar.

Örnek: "Savunma Bakanlığı: Müteallihitlerini İşyerlerinde Bulunan Kraliyet Hava Kuvvetleri Depolan Raporu (HC 465,1984-85)" başlıklı çalışmaya yılda 2.7 milyon Sterlin tasarrufla sağlanmıştır. Rapor daha merkezi depolamayı tavsiye etmiştir.

İnsan kaynakları: Birçok kurum binlerce personel çalıştırmaktadır. Personel nasıl konuşlandırıldığı üzerine eğilmek etkilerin nicel ifadesi imkânlarına dikkat çekebilir. Örneğin, hastalık izinleri ve sair çalışılmayan sürelerin yönetimine göz atma, verimliliği artırma ve genel yönetim giderlerini düşürme.

Örnek: "İskoçya'da, Polis İşgücünün Yönetimi Raporu (HC 360, 1991-92)" bazı görevlerin sivilleştirilmesini tavsiye etmek suretiyle 1995-96 yıllarında 1.02 milyon Sterlinlik tasarrufa yol açtı.

Özelleştirme: Özelleştirme çalışmaları son yıllarda önemli parasal tasarrufların sağlanmasında yardımcı olmuştur.

Örnek: Kamu şirketlerinin hisselerinin ilk kez Borsada satışa sunulması aşamasında, hisselerin aşamalar halinde değil, bir keredesatılması kararının performansa açısında tartışıldığı riskleri raporladık. Parlamento'nun dile getirdiği kaygılan ve hisseler verilecek ilk fiyatı belirlemenin zorluklarını da dikkate alarak, "National Power and PowerGen" (İngiltere Enerji Kaynakları Kurumu)'nun özelleştirilmesi aşamalar halinde yürütüldü. Sonuç olarak vergi mükellefleri açısından 1.15 trilyon Sterlini 1996'da olmak üzere toplam 2.3 trilyon sterlinlik tasarruf sağlandı.

Mali olmayan nicel etkiler

- 5.7 Müşteri memnuniyeti, bekleme süreleri, iş oranları, yardım ve ödeneklerle ilgili iş çevrim zamanlarındaki iyileştirmeler, örneğin daha kısa yapım süreleri, yüzde oranları veya diğer mali olmayan sair araçlar olarak ifade edilebilirler. Bu etkiler, kendimizi hizmette etkinlik ve kaliteye adanmışımıza iyi birer örnek teşkil ederler.
- 5.8 Bu türden etkilerimizin en son örnekleri olarak, Sürücü Belgesi ve Araç Tes-cil Merkezi'ne telefonla yapılan başvuruların sayısında vukua gelen % 20'lik artış ile Kamu Emanet İdaresi'nde incelemeyi bekleyen 887 birikmiş başvuru-nun sonlandırılması gösterilebilir.

Nitel etkiler

- 5.9 Nitel etkiler, devlet faaliyetlerinin ıslah eden veya kamuya daha iyi hizmet sunan çalışmalardan doğan etkilerdir ki, bunlar için ayırıcı ölçülebilir fayda söz konusu değildir.

Aşağıda nitel iyileştirme kategorilerini **yararlı bulabilirsiniz**:

- Planlama, amaç koyma, hedef belirleme ve değerlendirme;
- Uygulama, hizmet sunma ve işletimsel **kontrollar**;
- İzleme ve değerlendirme;
- Yapı, organizasyon, kaynaklar ve **bağlantılar**.

Sonuca götüreceğ olan araç ve teknikleri seçin

5.10 Bu rehberin bundan sonraki bölümü, etkileri nitelirmede yardımcı olabilecek araç ve teknikler konusunda örnekler vermektedir.

- *Maliyetlerin incelenmesi*
- *".....ne olurdu?" ("what if") ve duyarlılık analizi*
- *Örnekleme ve teşmil*
- *Kıyaslama*
- *İstatistiksel teknikler*
- *Performans ölçümü*

5.11 **Maliyetlerin incelenmesi:** Bu, bir çalışmanın, programın ya da organizasyonun maliyetinin baştan belirlenmesidir. Amaç, sabit ve değişken maliyetleri ayırarak temel maliyet unsurlarını saptamak ve bunlardan etkilenmeye ve değişimlere açık olanları incelemek olmalıdır. Bunlar, muhtemelen, tasarruf yapma ve etkinliği artırma imkânı verebilecek maliyetler ve faaliyetler olacaktır. Bu yaklaşım:

- Daha önce maliyetlendirilmemiş veya kurumca masraf merkezi olarak belirlenmemiş faaliyetleri tam olarak maliyetlendirmeyi,
- Faaliyetlerin birim maliyetlerini belirlemeyi, zaman içindeki trendlerini incelemeyi ve maliyetlerin artış nedenlerini araştırmayı,
- Artan çıktıların marjinal maliyetlerini belirlemeyi,

kapsayabilir.

- 5.12 Bir faaliyetin tam maliyetini tayin, prosedürlerde değişiklik yaratacak herhangi bir tavsiyenin daha sonraki olası mali etkilerini değerlendirmenize yardımcı olacaktır. Ki bu durum tam inceleme aşamasında ortaya çıkabilecektir.

Bir faaliyetin maliyetleridirilmesinin denetlenen kurumu bulgularımızın doğruluğuna inandırmada nasıl yardımcı olabileceğini gösteren bir örnek "Mali Yardımlar Kurumunda Telefon Hizmetlerinin Yönetimi (HC 126, 1995-96)" başlıklı raporumuzda yer almıştır. İnceleme maliyetleri ve kurum tarafından telefon görüşmelerinde yapılabilecek potansiyel tasarrufları ortaya koymaktadır. Tasarruf imkânının, sadece mevcut iskontolardan daha iyi yararlanma yoluyla, 40 milyon Sterlin tutarındaki cari maliyete kıyasla 2,6 milyon Sterline baliğ olacağı hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloyu inceleyiniz:

	1994-95 Masrafları (milyon £)		Tasarruflar (milyon £)
Hat kiralama ve görüşme ücretleri	15.29	Sayıştayın belirlediği potansiyel tasarruf	2.80
ITSA hizmetleri	8.80	Tavsiyelerin tekrarlanan uygulama maliyeti (Not)	-0.21
Santral bakımı	2.56		
Çağrı cihazları	1.10		
Diğer	0.57		
Operatörler (Sayıştayın tahmini)	10.00		
Yatırım Harcamaları	1.90		
Toplam Maliyet	40.22	Toplam Tasarruf	2.59

Kaynaklar: Mali Yardımlar Kurumu ve Sayıştay

Not: İlk yıl 460.000 Sterlin tutarında bir defalık bir yatırım gereklidir.

Örnek: "Deniz aşırı Ticaret Hizmetleri: İhracatçılara Yardım (HC 293, 1995-96)". İnceleme ekibi, danışmanların ve Londra Yüksek İktisat Okulu'nun yardımlarıyla daha önce nali/etlendirilmeyen çeşitli ihracat hizmetlerinin (ticaret fuarları, ihracat teşvikleri v.s.) yıllık maliyetlerini tahinin etti. Performans verileri ile birlikte, bu, ihracatçılara her bir sen >isin görel maliyet-etkiülüğü konusunda bilgiye dayalı sonuçlar çıkarma imkânı verdi.

5.13 ".....Ne olurdu" senaryoları ve duyarlık analizi: Cari çıktı seviyesinde bir şeyi yapmanın maliyeti ".....ne olurdu senaryosu"na göre yapılan tahmin arasındaki fark çalışmanızın olası etkisini rakamlarla ifade etmenin yollarından biridir. Örneğin, "bekleme süresi iki saat kısalsaydı ne olurdu?" sorusunu sorabilirsiniz ya da "bina kullanımı yüzde 5'e kadar artırılsa idi işletme giderlerinde ne kadar tasarruf sağlanırdı?" sorabilirsiniz.

Örnekler: "Malûllük Yardımı (HC 91,1989-90)". İnceleme ekibi "sadece müstehak olanlar malûllük ödeneğini olsaydı ne olurdu?" sorusunu sordu. Ekip, müstehak olmayan altıncıların sayısında yapılacak her %1 azalışın yılda 11 milyon Sterlin tutarında net tasarruf sağlayacağını hesapladı. Ekip ayrıca, "işlemlerin gerektirdiği süreler bir hafta azaltılsaydı ne olurdu?" etkisini de rakama döktü. Ekip, müstehak olmayanların tamamı bir hafta önceden reddedilmesinin, yılda net 1 milyon Sterlin tutarında tasarruf sağlayacağını hesapladı.

"Endüstri ve Ticaret Bakanlığı: İşsizlik Tazminatı Ödemeleri Servisi-Borcun Yönetimi ve Geri Alınması (HC 695, 1995-96)". Bu Çalışma, Ticaret ve Sanayi Bakanlığının, ödeme aczine düşmüş şirketlerin işsizlik tazminatı masraflarını karşılamak üzere yaptığı ödemelerden kaynaklanan borçları nasıl yönettiğini ve geri aldığını inceledi. Ekip geri almadaki yetersizliğe ilişkin kanıtları topladı ve şu soruyu sordu: "Eğer bakanlık en iyi uygulamaları benimsese ve borçların geri alınmasının yönetiminde daha etkin olabilseydi, topladığı alacaklarının oranında ne kadar artış olurdu?". İddiaların izlenmesi için harcanacak her 1 Sterlin'in yaratacağı kazancın 6.50 Sterlinlik olacağı hesaplandı.

5.14 Kıyaslama: Süreç kıyaslaması, potansiyel etkilerin sayısal olarak ifade edilmesinde elverişli bir yol olabilir. Karşılaştırmalar aracılığıyla bu teknik size daha başarılı olanların gerçekleştirdiklerine ulaşacak performans iyileştirmesi için neler yapılması gerektiğini belirleme imkânı verir.

Karşılaştırmalar, uygun dış kuruluşlarla veya iç faaliyet birimleri arasında yapılabilir.

Örnek: "İngiltere'de Ulusal Sağlık Hizmetleri Tedarikleri (HC 457, 1995-96)". Burada örnekleme yoluyla belirlenen malların satılma fiyatları satınalmada bulunan diğer kurumların fiyatlarıyla karşılaştırıldı. Rapor 1994-95 döneminde satın alınan 149 kalem yüksek miktardaki malın bölümlerce sağlanan en düşük ortalama fiyattan 2 milyon Sterlin tasarruf sağlanabileceğini hesapladı. (73 milyon Sterlin değerindeki malların yüzde 2.8'i oranında tasarruf).

- 5.15 **İstatistiksel teknikler:** Basit ve çoklu regresyon gibi istatistiksel teknikler sözgelimi bir dizi değişken arasındaki ilişkiyi analiz ederek ve sonuçları tahmin ederek etkileri nicel olarak ifade etmenini diğer yollardır. Örnekleme (sampling) ve ekstrapolasyon gibi diğer istatistiksel teknikler de yararlı olabilir. Bu konuda Teknik Danışma Grubu'nun tavsiyelerini alabilirsiniz.

Örnek: "Metropolitan Polis Hizmetleri: Halktan Gelen Telefonların Yanıtlanması (HC 753, 1994-95)" adlı çalışmada en uygun hat'a dayalı optimum eleman sayısını belirlemek üzere doğrusal regresyondan yararlanıldı. Optimum personel sayısı, önemli farklılıkları belirlemek üzere fülî personel sayısı ile karşılaştırıldı.

- 5.16 Performans ölçümü: Bir kuruluşun kendi performansını ne kadar başarılı ölçtüğünün değerlendirilmesi iyileştirme imkanlarına ışık tutabilir ve çıkan tavsiyeler çoğu kez sayısal olarak ifade edilebilir. İncelemelerimizin:

- Performans ölçüm sistemlerine, veri elde edilmesine ve verilerin güvenilirliğine;
- Performans açıklarına; ve
- Bizzat performans hedeflerine ve bunların doğru seviyede belirlenip belirlenmediklerine;

yoğunlaşması' olasıdır.

Örnek: "Meteoroloji Ofisi İcracı Kuruluşu: Performans Değerlendirmesi (HC 693, 1994-95)" Meteoroloji Ofisi'nin performans ölçüm sistemini ve koydukları hedeflere göre gerçekleştirdikleri performansı inceledik.

Pratik Tavsiyeler

- *Bütün etkiler -mali nicel etkiler, mali olmayan nicel etkiler, nitel etkiler ve israfın oluşması- önemlidir. Ancak, bizim etkilerimiz sayısal olarak ifade edilirse ve mali yararları gösterirse çoğu kez daha kolay anlaşılır, Parlamento'nun ilgisini çekmesi çok daha olasıdır ve çalışmamızın maliyet etkinliğini ve önemini göstermede daha işe yarar.*
- *Bütün ön inceleme raporlarında potansiyel mali etki gösterilmelidir.*
- *Rakamlandırma raporumuzdaki orijinal analizlerden yararlanılır ve yaşanan gerçeklere göre değiştirilir. Amaç, akademik ispat vesikası elde etmek değil, denetlenen kurum nezdinde güvenilirliliği olan en iyi tahmine ulaşmaktır.*
- *Etkileri, hizmetin sunumuna kadar takip etmek üzere izleme mekanizmaları kurun.*
- *Denetlenen kurumlar tavsiyelerinizin bir sonucu olarak gerekli değişiklikleri uygulamaya koymuşlarsa, etkileri onlarla paylaşmaya hazırlıklı olun. Örneğin toplam tasarrufların bir bölümünde hak sahibi olduğunuzu ileri sürebilirsiniz.*
- *Etkilerin özellikle rakamlandırmanın önemli olduğu etkilerin, geçerliliklerini denetlenen kurumlarla doğrulamayı unutmayın.*

Bölüm 6 : Uygun becerilere sahip misiniz?

- 6.1 Kaliteli ürün elde edebilmek için bütün incelemeler uygun deneyim, teknik uzmanlık ve ağır çalışmanın bir karışımını gerektirmektedir. Bu becerilerin tümü çok önemlidir; öyle ki bu becerileriniz yoksa ya da bu gibi beceriler uygun bir fiyatla satın ahnamıyorsa, incelemenin devam edip etmeyeceğini sorgulamalısınız.

Görevlerle yetenekler arasındaki uyumu sağlayın

- 6.2 Mümkün olduğu ölçüde personelin yetenekleri, becerileri ve deneyimleri ile inceleme tasarım işlerinin gerekli arasında uyum sağlanmalıdır. İnceleme ekibi vasıflar arasında dengeyi sağlamalı ve herhangi bir eksiklik belirlenip telafi edilmelidir. Örneğin, müşteri ile (denetlenen kurumla) ilişkiler üst düzeyde duyarlılıkla ele alınmayı gerektirebilir, ya da görevler belli bir teknikte yeterli bilgiye sahip kişiyi gerektirebilir.

İncelenen konuda uzmanlığınız olduğundan emin olun.

- 6.3 Bütün incelemeler, incelenen konuyla ilgili uzmanlık gerektirir. Bu uzmanlıklar spesifik olabilir: -Kanunî usûller, tıbbi uygulamalar, yatırım portföyleri gibi- veya daha genel olabilir: proje yönetimi, hizmet kalitesi, tüketici tavsiyeleri gibi. Türü ne olursa olsun, gereken uzmanlığı belirleyip, ne şekilde sağlayacağınızı kararlaştırmanız gerekir. Kurum içinde uzmanlarımız bulunmaktadır; durumları uygun olursa kendilerine danışabilirsiniz. Ancak çoğu koşullarda dışardan uzman görüşü almamız gerekecektir. Danışmanlardan yararlanmanın temel nedenleri şunlardır:

- Dışarıdaki kişilerin deneyim ve uzmanlıklarından ve farklı alanlardan yararlanmak;
- İncelemelere genişlik ve derinlik kazandırmak;
- Yeni yaklaşımları belirlemek ve farklı perspektifleri işin içine sokmak;
- Konuyla ilgili olarak kurum dışı alanlar ve faaliyetlerdeki iyi uygulamaları araştırmak;
- Gerektiğinde başvurulacak bir kaynak oluşturmak;
- Kurumun yaklaşımının, metodlarının ve maliyetlerinin çapraz kontrolünü yapmak; ve
- Bulgulara sonuçlara ve tavsiyelere ağırlık kazandırmak.

- 6.4 Danışmanların uzmanlığından yararlanmak pahalıdır ve bu maliyet-etkinliğe ek bir yük getirecektir. Satın alacağınız uzmanlık katlanılabilecek bir bedelde olmalıdır. Daima, danışmanların çalışmanıza tam olarak ne gibi bir katkıda bulunacakları üzerinde enine boyuna düşünün.

Kendinize şu sorulan sorun:

- Danışmanların becerileri gerçekten gerekli mi?
- Danışmanlar çalışmaya hangi boyutu kazandıracaklar?
- Çalışmanın kurum içinde yapılmasına oranla beklenen yararlar nelerdir?
- Danışmanların istihdamı bir takım özel sorunlar yaratabilir mi?

Gerekliteknikbecerileresahipolduğunuzdaneminolun

- 6.5 İnceleme için gerekli teknik becerilerin belirlenmesi ve bu becerilerin sizin için ulaşılabilir olması yaşamsal önemdedir. Yeni metodolojiler, anketler, istatistiksel örnekleme ve bilgisayar yazılım programları konusunda Teknik Danışma Grubu'na danışılmalıdır. Teknik Danışma Grubu, aynı zamanda pek çok kaynaktan dış danışmanlar istihdamını başarılı akademik yetkinliğin bulunduğu merkezlere danışılmasını ve diğer kaynak materyallerin kullanılması önerebilir.

Pratik Tavsiyeler

- *Personelin ekiplere talisisinde deneyime, bireysel ve teknik becerilere özen gösterilmelidir.*
- *Sahip olmayı arzu ettiğiniz ideal personele göre değil, fiilen yararlanabileceğiniz personele göre planlama yapın.*
- *İhtiyaçların belirlenmesinden, sözleşme imzalanmasına kadar danışman seçiminin üç ay ve bazen daha uzun bir süre alabileceğini unutmayın.*
- *Danışmanlardan en iyi şekilde yararlanmak için: görevleri, danışmanların deneyim ve uzmanlıklarının çalışmaya kazandıracığı yeni yaklaşımları ve imkanları, belirleyin; çalışmaya en uygun danışmanları seçin; onları işe erken sokun; kesin amaçlar, net çalışma şartları belirleyin ve masrafbütçesini iyi hazırlayın; ve danışmanların katkıların ekibin çalışmalarıyla bütünleştirin.*

Bölüm 7 : Denetlenen kurumu ve diğer ilgilileri sürekli bilgilendirin

7.1 Denetlenen kurumlarla ve çalışmaya dahil diğer ilgililerle düzenli temas uzun vadede yararlı olacaktır. Bu, sadece bir kere görüşmek ya da arada sırada programsız görüşmeler yapmaktan ziyade sürekli ve düzenli bir bağ kurmak anlamına gelir. Eğer denetlenen kurumu kendi yanınıza çekebilerseniz çalışmanız daha inandırıcı olabilecek ve uygulanabilir tavsiyelere yol açacaktır.

Önemli alanları kurumla görüşün

7.2 Kurumla ve diğer ilgililerle görüşülebilecek alanlar şunları içerebilir:

- Çalışmanın genel odak noktası, gözden geçirilecek aktiviteler ve organizasyonlar, çalışmanın gerekçeleri, kurumun çalışmaya müdahil edilecek sorumlu amir(ler)i.
- Çalışmanızın ele alacağı problem ve sormayı planladığınız sorular. Eğer sizce uygunsuzsa, kriterler üzerinde mutabakat da arayabilirsiniz.
- İhtiyaç duyduğunuz verilerin bulunup bulunmadığı, ulaşılabilirliği, güvenilirliği ve faydalı bir şekilde analiz edilip edilemeyeceği.
- Çalışmada kullanılacak metodoloji ve teknikler, kurumun bunların güvenilirliğini ve uygunluğunu kabul etmesi önemli bir husus olacaktır.
- Çalışmayı yürütecek olan personel ve çalışmada yer alacak danışmanlar. Denetlenen kurum, danışmanlarımızın konularında gerçekten yetkin kimseler olup olmadıklarını bilmek isteyecektir.
- En azından genel olarak çalışmanın olası sonuçları, tavsiyeleri ve çalışmanın arzulan etkisi. Eğer mali tasarruf sağlamayı düşünüyorsanız bunu bu aşamada belirtin. Bu uzun vadede işinize yarayacaktır.
- Çıkabilecek olası anlaşmazlıklar ve bunların üstesinden nasıl gelineceği.
- Çalışma takvimi.

7.3 Denetlenen kurum çalışmanın gidişatı hakkında sürekli bilgilendirilmeye çalışılacaktır.

Onlara bunu nasıl yapmayı düşündüğünüzü açıklayın ve bu açıklamanıza bağlı kalın. Kurum, çalışmanın sizce vazgeçilemeyecek öğelerine itiraz ediyorsa, problemlerin mevcudiyetinin kendi savlarınızı hazırlamanıza yardımcı olacağını bilin ve bir ikna kampanyası planlayın.

Üçüncü kişileri daima çalışma çerçevesi içinde düşünün

- 7A Tüketici grupları, denetlenen kuruma hizmetler sağlama taahhüdü bulunan şirketler gibi, incelediğiniz alanlara açıkça müdahil olmuş ilgili üçüncü kişilerden bilgi almanız gerekecektir. Bu üçüncü şahıslar, muhtemelen görüşlerinin nasıl sunulacağını merak edeceklerdir. Daha sonra ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalara yol açmamak için tasarım aşamasında bu kişi ya da gruplarla teması sürdürün.

Pratik Tavsiyeler

- *Aşağıdaki türden soruların yanıtlayabilmek için hazırlıklı olun:*
 - *Kurumda kim işe müdahil olacaktır?*
 - *Bulgularınızı kuruma nasıl aktaracaksınız?*
 - *Kurum taslak raporu inceleyebilecek mi? İnceleyecekse, ne zaman inceleyecek?*
 - *Danışmanlarınız hangi deneyime sahiptirler?*
- *Kurumlar ve üçüncü kişilerce ileri sürülecek görüşler konusunda dikkatli olun. Onların yorumları tam inceleme için sağlam bir zemin sağlamaya yardımcı olacak dengeye katkıda bulunur.*
- *Kurumla ve üçüncü şahıslarla yapılacak görüşmeler açıklık ilkesi içinde yürütülmelidir. Küçük detaylar üzerinde gereksiz münakaşaların anlamı yoktur.*

Bölüm 8 : Ön inceleme raporu

- 8.1 Bir inceleme tasarımının temel çıktısı ön inceleme raporu olacaktır. Bu raporun amacı, incelemenin yerindeliliğini ve devam edip etmeyeceğinin belirlemektir. Eğer inceleme öneriniz bütünüyle onaylanırsa tam incelemenin yürütülmesinde temel planlama dokümanı olarak işlem görür.

İncelemenin yerinde olup olmadığını doğrulayın

- 8.2 Tasarım çalışmaları sürerken bazen tam inceleme imkanının sınırlı olduğu açıkça görülür. Bu gibi durumlarda incelemeye devamın lehindeki ve aleyhindeki durumlar belirtilerek makul bir argüman üst yönetime sunulmalıdır. Çalışmanın durdurulmasının uygun olabileceği haller şunları içerir: Konu olayların gerisinde kalmıştır; inceleme yapılması fiilen imkansızdır; denetlenen kurum kendi içinde gereken adımları atmıştır; incelemeyi yürütmek için gerekli olan becerilere sahip personel mevcut değildir; ve ek katkı sağlanması olası değildir.

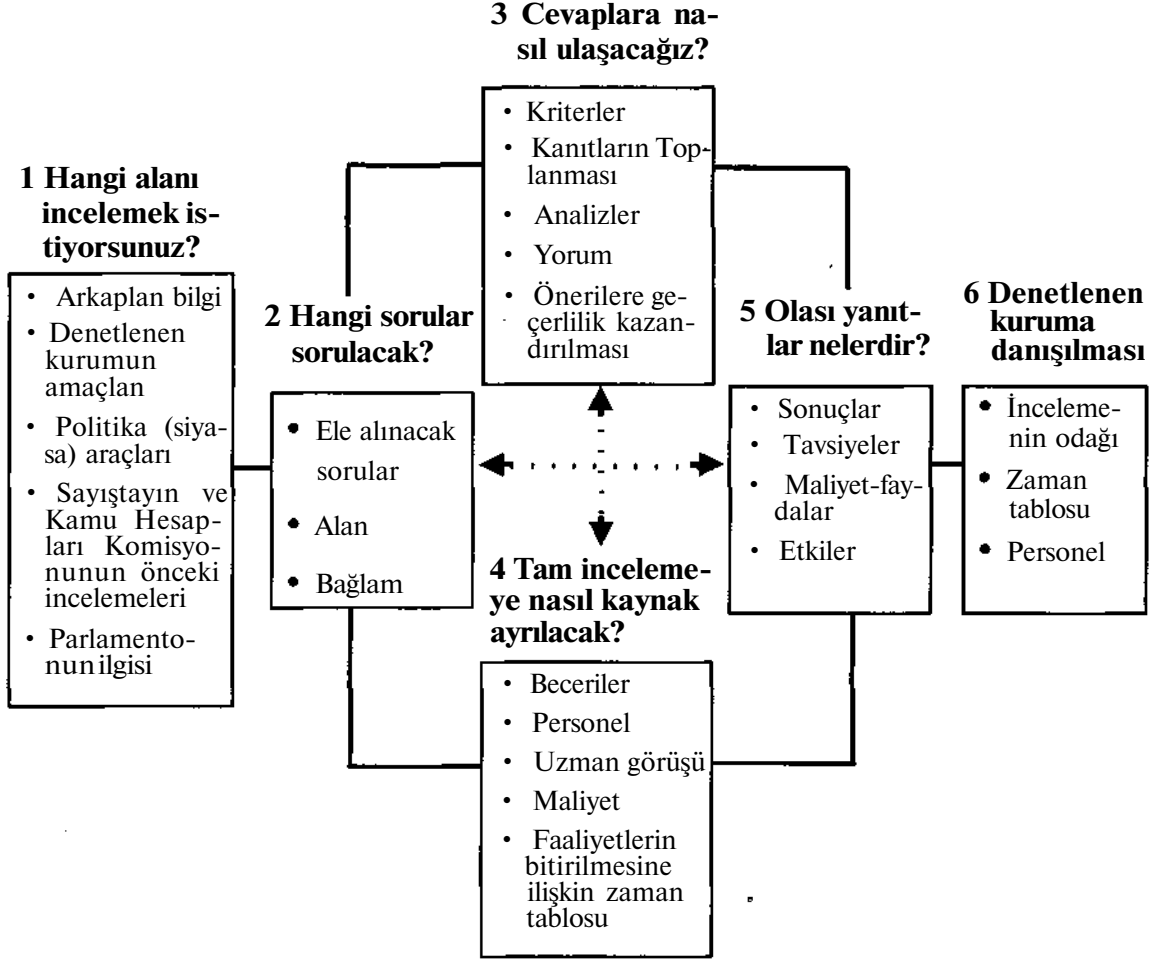
Önemli hususları raporunuza dahil edin

- 8.3 Önemli hususlar Şekil 6'da gösterilmiştir.
- 8.4 İnceleme ekipleri incelediğimiz konular dizisini yansıtan ön inceleme raporlarının sunumunda farklı yollar benimser. Bu farklılık önemlidir; çünkü yeniliği teşvik eder ve performans çalışmamızın sürekli gelişmesini sağlar. Başarılı ön inceleme çalışmalarının özelliklerinin çoğu bu rehberin önceki bölümlerinde ele alınmıştır. Bu bölüm bu özellikleri bir araya getirmektedir.

Çalışma alanı

- 8.5 Neyi incelediğimizin özlü bir tasvirini yapın. Yani okuyucuya raporu anlaması için gerekli olan her şeyi -daha fazlasını değil- aktarın. İncelemeye ilişkin arka plan bilgi verin; bu bilgi, alan hakkında açıklamayı, hangi amaçların izlendiğini, sözkonusu olan harcama ya da geliri, denetlenen kurumun faaliyetlerini hangi bağlam içinde yürütüldüğünü, önemli tarafların rollerini (Sorumlu Amir dahil) içermelidir. Siyasi duyarlılık ve kamuoyu ilgisi incelemenin niçin haklı ve yerinde görüldüğüne ilişkin genel bağlam içerisinde açıklanmalıdır.

Şekil 6: Ön inceleme raporunun önemli yönleri



İncelemede ele alınacak sorular

8.6 Önerilen çalışmada ele alınacak sorular açıkça belirtilmelidir. Sorular incelemenin uygun ve meselenin özünü yakalamayı sağlama bakımından hayati önemde olduklarından doğru soruların seçimi çok önemli bir husustur. En çok üç ya da dört anahtar soru yeterlidir; bundan fazlası çalışmayı çok genişletebilir ve yönetimini zorlaştırabilir.

Soruların yanıtlanması

8.7 Ön inceleme raporu, kurumun ne kadar iyi çalıştığının incelenmesinde yararlanacağımız metodolojileri ve kriterleri belirlemelidir. Soruları yanıtlayabilmek için ne tür kanıtların gerektiğini ve bu kanıtları nasıl toplayacağımızı düşünmeliyiz. Raporda, aynı zamanda, verilerin analizi ve elde edilecek sonuçları ne şekilde sunacağımıza ilişkin tekniklerin tanımlanması gerekir. Yararlanılacak danışmanlar, akademik çevrelerden sağlanacak tavsiyeler, acil inceleme teklifleri gibi hususlar dahil olmak üzere yararlanmayı düşündüğünüz beceriler belirtilmelidir. Danışmanlardan beklenen katkı açıkça belirtilmelidir.

İncelemede ele alınacak sorulara verilecek olası yanıtlar

8.8 Sorulara verilecek olası yanıtların neler olabileceğini söyleyebilecek bir konuda olmalıyız, yoksa bir tam inceleme yapmanın gerekli olduğuna emin olmalıyız. Rapor, tam incelemenin olası bulguları ile sonuçlarını ve kabul edilebilir potansiyel ek değeri, sözgelisi yönetimdeki ya da hizmetlerin kalitesindeki iyileştirmelerden elde edilecek ek değeri ortaya koymalıdır. Raporda, parasal tasarruf imkanlarıyla bunların nasıl rakama dönüştürüleceği de ele alınmalıdır. Tasarrufların kısa sürede mi, yoksa daha uzun vadede mi gerçekleşeceği hususunda net olmalısınız. Muhtemel tavsiyelerin maliyeti ile uygulanma pratikliği de gözönünde tutulmalıdır.

Tam incelemeye kaynak ayrılması

8.9 İncelemeler Stratejik Planlama aşamasında üst yönetimce kabul edilen zaman sınırları ve bütçe çerçevesinde gerçekleştirilebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Rapor teklif edilen incelemenin niteliğini, karmaşıklığını ve ihtiyaç duyulan becerilerin türü ile bileşimini ve bunların nasıl sağlanacağını göstermelidir. Ayrıca rapor, inceleme için ihtiyaç duyulacak uzmanlıkları ve çalışmayı yürütecek ekip elemanlarının isimlerini belirlemeli, danışma heyetinin seçiminin gerekçelerini de açıklamalıdır. Rapor, incelemenin bitirilme tarihine, zaman çizelgesine ve ayrıntılı bütçeye de yer vermelidir. Bitirilme tarihleri, olası kısıtlara ve risklere ilişkin açıklamalara da yer vererek gerçekçi bir biçimde saptanmalıdır.

Denetlenen kuruma danışılması

8.10 Rapor, denetlenen kuruma nasıl danışıldığını, çalışma hakkındaki kurum görüşlerinin neler olduğunu ve önemli üçüncü kişilerle ne gibi temaslarda bulunduğunu belirtmelidir. Netleşmesinde zorluklar bulunabilen ihtilafli konular aydınlığa kavuşturulmalıdır.

Pratik Tavsiyeler

- *Başarılı ön inceleme raporları spekülasyonlara veya tahminlere değil, uygun ve güvenilir kanıtlara ve analizlere dayanır.*
- *Eğer ön inceleme çalışması maliyet-etkin ve zaman çizelgesine uygun bir şekilde yürütülecekse, başarılı bir proje yönetimi şarttır.*
- *Ekip elemanlarının birbirlerinin görüşlerinden yararlanacak şekilde birlikte çalışmalarını, görüşlerini ortaya koymalarını ve kararlar almaya destek olmalarını teşvik edin.*
- *Teklifler hakkında danışma heyetinin görüşlerini alın.*
- *Ön inceleme raporunda, olası mali etkiler konusunda tereddütünüzün bulunmaması gerektiğini unutmayın.*