



**T.C. SAYIŞTAY**  
**135. KURULUŐ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI**

**VERİMLİLİK DENETİMİ**  
**KANADA SAYIŞTAYI UYGULAMASI**

**BÖLÖM I**

**ÇEVİRİ DİZİSİ**  
**ANKARA, 1997**

**T.C. SAYIŞTAY**  
**135. KURULUŐ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI**

**VERİMLİLİK DENETİMİ**  
**KANADA SAYIŞTAYI UYGULAMASI**

**BÖLÖM I**

**ÇEVİRİ DİZİSİ**  
**ANKARA, 1998**

Özgün Adı  
Auditing of Efficiency (Part I)

Kanada Sayıştayı tarafından yayımlanan (1995) kitapçığın  
İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmıştır.

Çeviri dizisi yayın no: 9

Birinci Basım  
Aralık, 1997

## SUNUŐ

Bu kitapçıkta, Kanada Sayıőtayının ‘‘Verimlilik Denetimi’’ne ilişkin metodoloji birikiminin ilk b6lümü yer almaktadır.

Kanada Sayıőtayını metodoloji geliştirme çalıőmalarını bir s¼reklilik temelinde sistematik bir faaliyet olarak ele alan sayılı y¼ksek denetim kurumlarından birisidir. Bu bakımdan kitapçığın performans denetim çalıőmalarımız için 6nemli bir referans kaynağı olacağı Őüphesizdir.

Bu bağlamda hatırlanması gereken nokta, en geliőtkin metodoloji kaynaklarının bile uygulama aşamasında mesleki tecr¼beye ve yaratıcılığa ihtiyaç g6sterdiğidir.

Bu vesileyle, kitapçığın mesleki ¼slup ve terminoloji y6n¼nden redaksiyonunda, dizgi ve baskıda emeği geçen mensuplarımıza teőekk¼r ederim.

M. Vecdi G6N¼L  
Sayıştay Baőkanı

# ÖNSÖZ

## **Rehberin Amacı**

Bu rehber bakanlıklar ve kamu kuruluşlarında performans denetimi (paranın karşılığı denetim) yapmakla görevli tüm denetim elemanlarının yararlanması için hazırlanmıştır. Rehber, denetim personelinin Sayıştay'ın kamu faaliyetlerinin verimliliğini denetleme görev ve yetkisini daha iyi anlamalarına ve bu görevi yerine getirmelerine yardımcı olabileme amacını taşımaktadır.

## **Yetki ve Uygulama**

Bu rehber Metodoloji Geliştirme Komitesi'nin sorumluluğunda yayımlanmış olup içindeki bilgiler, denetimin belirli ihtiyaçlarına ve denetlenen kurumun faaliyetlerinin özelliklerine uygun olarak ayarlanmalıdır. Rehber, Kapsamlı Denetim El Kitabı ile birlikte kullanılmalıdır. Sayıştay Kanunu'na tabi olarak yürütülen çalışmalara rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış olmasına karşın kamu iktisadi teşebbüslerinin özel incelemelerinin yürütülmesinde de yardımcı olarak kullanılabilir.

## **Rehberin İçeriği**

Rehberin ilk bölümü verimliliği tanımlayarak verimlilik kavramlarına ilişkin temel bilgiler vermektedir. Bunun yanı sıra birinci bölüm, bakanlıklar ve kamu kuruluşlarının performans denetiminin verimlilik unsurlarını ölçmek için kullanılacak kriter ve alt kriterlerin çerçevesini sunmakta ve bu kavram ve kriterlerin denetimin planlama, yürütme ve raporlama aşamalarında nasıl uygulanacağını belirtmektedir.

İkinci bölüm denetim kriterlerine yönelik soru ve görevlerin detaylı bir kontrol listesini içermekte ve bilgi toplama, araştırma ve incelemeyle ilgili denetim prosedürlerini açıklamaktadır.

## **Sorumluluklar**

Performans denetimleri genellikle farklı bilim dallarından gelen kişilerin oluşturduğu ekipler tarafından yürütülmektedir. Bu rehber, verimlilik konularının belirlenmesinde ve

denetim sırasında bir kısım görevlerin yürütülmesinde bu ekiplere yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Ancak verimlilik denetim faaliyetinin bir bölümü özellik göstermekte olup rehber danışman yöneticiye<sup>(\*)</sup> başvurulması gereken bu önemli noktaları da belirtmektedir.

Verimlilik denetiminin yürütülmesi, denetim yöneticisine,<sup>(\*\*)</sup>

- denetim ekibi elemanlarının işi kendi başlarına yürütebilmeleri için yeterli ve uygun bilgiye sahip olup olmadıklarını,
- ekibin, verimlilik denetiminde ve denetlenecek faaliyetlerde özel uzmanlığa sahip kurum dışı uzmanlara gereksinim duyup duymadığını,
- etkinlik ölçümünden sorumlu danışman yönetici ile yapılacak değerlendirmenin konusunu, boyutunu ve zamanlamasının sorumluluğunu yükler.

Verimlilik konuları, kaynak yönetimiyle ilişkili olduğundan birçok alana yayılma eğilimi gösterirler. Bu konuların takibi denetçiyi insan kaynakları yönetimi, mali yönetim ve kontrolü, bilişim teknolojisi, etkinlik ve Parlamentonun bilgilendirilmesi gibi birbiriyle örtüşen alanlara götürebilir. Bu gibi durumlarda denetçilerin ilgili danışman yöneticiye danışmaları gerekebilir.

-----  
\* İngilizce metinde "Functional Responsibility Leader" terimi yer almaktadır. Kanada Sayıştay'ına ait Comprehensive Audit Manual'e ekli sözlükçe de bu terim denetçilere danışmanlık hizmeti ve zaman zaman personel desteği sağlamaktan sorumlu kişiyi tanımlamaktadır. (Çev.İnc.Hey.Notu)

\*\* İngilizce metinde "principal" terimi yer almakta, Kanada Sayıştay'ına ait Comprehensive Audit Manual'e ekli sözlükçe de bu terim birim yöneticisi olarak belli bir denetimin başında bulunan ve planlama aşamasından raporlama aşamasına kadar sorumlu olan kişiyi tanımlamaktadır. (Çev. İnc. Hey. Notu)

# İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I: VERİMLİLİK DENETİMİ	<u>Sayfa</u>
1. GİRİŞ .....	1
2. VERİMLİLİK KAVRAMLARI .....	3
Verimlilik Nedir ? .....	3
Verimliliğin Tutumluluk ve Etkinlik ile İlişkisi .....	5
Çıktıları Tek Tip Olmayan Faaliyetlerin Denetlenmesi .....	6
Verimliliğin Ölçümü .....	7
3. BAKANLIKLAR VE KAMU KURULUŞLARINDA VERİMLİLİK DENETİMİ .....	10
Performans Denetiminde Verimlilik Unsurunun Hedef ve Kapsamı .....	10
Verimlilik Denetiminin Yararları .....	11
Denetim Kriterleri .....	11
4. VERİMLİLİK DENETİMİNİN PLANLAMA, YÜRÜTME VE RAPORLAMA AŞAMALARINA TOPLU BİR BAKIŞ .....	18
Planlama Aşaması .....	18
İnceleme Aşaması .....	21
Raporlama Aşaması .....	23

## 1. Giriş

01. Sayıştay'ın kamu faaliyetlerinin verimliliğini denetleme yetkisi Sayıştay Kanunu'nun 7(2)(d) maddesinden kaynaklanmaktadır. Bu maddede "Sayıştay, önemi ve niteliği nedeniyle Avam Kamarası'nın dikkatine sunulması gerektiğine inandığı konulara dikkat çeker. Bu konular arasında paranın harcanmasında verimliliğin sağlanması için gerekli özenin gösterilip gösterilmediğinin incelenmesi de yer alır" denilmektedir. Bu yetki, denetlenen kurumun yönetim sistemlerinde ve uygulamalarında verimliliğe gerekli özenin gösterilip gösterilmediğinin incelenmesi şeklinde yorumlanır. Bu denetimi aynı zamanda ulaşılan verimlilik derecesinin belirlenmesini de içerir. Rehber Sayıştay denetçilerine bu yetkiyi kullanmalarında yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. Dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar şunlardır :

- Özel ve kamu sektörleri arasında benzerlikler olduğu kadar bazı büyük farklılıklar da bulunmaktadır. Piyasa kuralları kamu faaliyetlerine her zaman uygulanamaz. Devletin ürettiği mal ve hizmetlerin maliyeti, niteliği ve niceliği genellikle arz ve talep dengeleri ile ya da özel sektörde geçerli olan kâr güdüsü ve rekabetle belirlenmez. Benzerlikler ise tüketicilere mal ve hizmetin sağlanması zorunluluğundan kaynaklanır. Ancak kamu görevlilerinin, kanunlarla belirlenmiş hizmet kalitesinin sağlanması, geniş kapsamlı (ülke çapında) yönetim politikalarının izlenmesi, zaman zaman birbiriyle çelişen program hedeflerinin gerçekleştirilmesi gibi ek sorumlulukları vardır. Bu faktörler verimliliğin değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.
- Potansiyel verimlilik konuları; düzenleyici ve idari faaliyetlerde, gelirlerin toplanmasına ilişkin işlemlerde sözkonusu olabileceği gibi, iç ve dış kullanıcılara mal ve hizmet sağlanması ile ilgili tüm kamu programlarında, faaliyetlerinde ve işlemlerinde de bulunabilir. Verimlilik konuları ile en çok, önemli ölçüde kaynak tüketilen emek ve sermaye yoğun işlemlerde karşılaşılır. Nicel ve nitel önemlilik, duyarlılık ve gelişme potansiyeli, incelenen verimlilik konularının seçilmesinde gözönüne alınan faktörlerden bazılarıdır. Bazı faaliyetlerin çıktıları tek tip olmasa ve dolayısıyla yerleşik standartlara göre ölçümleri zor olsa da, verimlilik kavramları her türlü faaliyette uygulanır.
- Çıktı ölçümleri güç olan faaliyetlerde verimliliğin ölçümü; verimliliğe ulaşmak için geliştirilen kontrol mekanizmaları, faaliyet süreçleri ve çalışma yöntemleri üzerinde yoğunlaşır.



## *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

- Verimlilik denetiminin alanını belirlerken denetçiler, üretilen mal ve hizmetlerle bunların üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm önemli faktörleri dikkate almalıdır.
- Mümkün olduğu ölçüde sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımı izlenmelidir; çünkü bu yaklaşım, denetim hedeflerinin en az maliyetle gerçekleştirilmesini sağlar. Bu bağlamda sonuçlar çıktılarının birim maliyetleri ya da verimlilik oranları veyahut standartlarla mukayese edilen kalite ve hizmet düzeylerinin ölçülmesiyle ulaşılan verimlilik anlamına gelir. Bu yaklaşım ancak sonuçların ölçülebildiği durumlarda kullanılabilir. Sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımının kullanılmasında, denetlenen kurum tarafından sağlanan verimlilik bilgilerinin doğruluğunun kanıtlanmasında, bazı önemli sistemlerin incelenmesi ya da saptanan verimsizlik nedenlerinin araştırılması gerekli olabilir.
- Denetçi, verimlilik yönetiminin diğer yönlerinin yanı sıra, verimliliğin artırılması için gösterilen çabaların yeterliliğini de değerlendirebilir. Buna kaynak girdi maliyetlerinin gerektiği gibi azaltılması, çıktılarının kalitesinin yükseltilmesi ve daha yüksek üretkenlik düzeyine ulaşılması yolunda sürekli çaba gösterilmesi dahildir.
- Sayıştay Kanunu verimliliğe "gerekli özen" in gösterilip gösterilmediği noktasından atıfta bulunur. Bu, verimliliğin her durumda birincil yönetim önceliğine sahip olduğu anlamında yorumlanmamalıdır. Belirli bir durumda verimliliğe gerekli özenin gösterilip gösterilmediğinin belirlenmesinde denetçi, politika gerekliliklerini, etkinlik ve güvenliğin görece önemini, personel sendikalarıyla yapılan anlaşmalar gibi tüm yönetim değerlendirmelerini gözönünde bulundurmalıdır.
- Hükümetin verimliliğin sağlanmasına yönelik çabalarını değerlendirirken denetçi, bu çabaların diğer hükümet kademeleri ve özel sektör üzerindeki muhtemel etkilerini gözden kaçırmamalıdır. Bir sektörde verimliliğin elde edilmesi diğeri pahasına gerçekleşiyorsa milli ekonomi bundan bir bütün olarak yarar görmeyebilir.

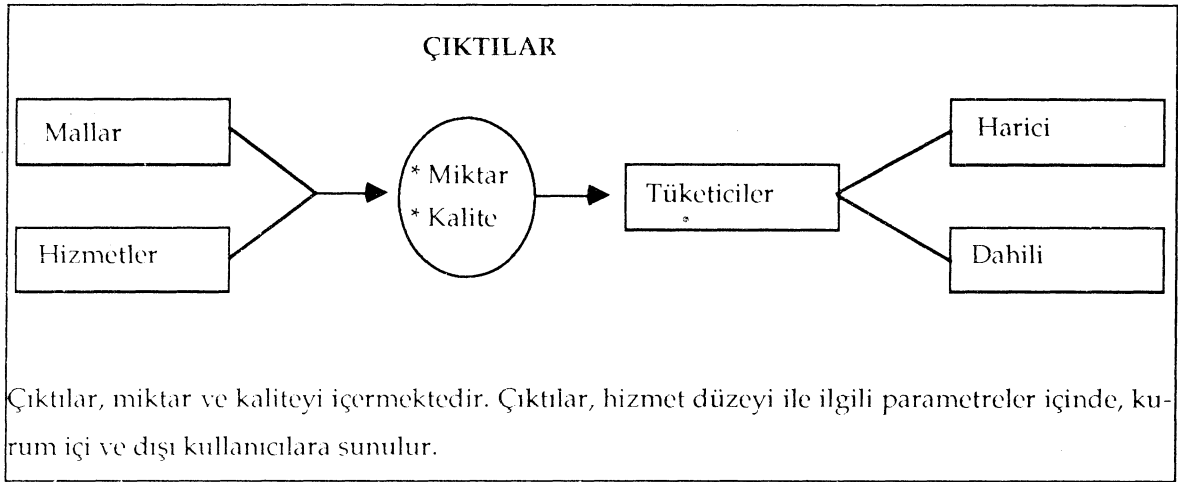
## 2. Verimlilik Kavramlarının Anlaşılması

### Verimlilik Nedir ?

02. Temel olarak verimlilik, bir kurumun mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne ölçüde iyi kullandığını gösterir. Bu nedenle verimlilik, kaynaklar (girdiler), mal ve hizmetler (çıktılar) ve çıktıların üretimi ya da sunumu için girdilerin ne oranda kullanıldığı (üretkenlik) üzerinde yoğunlaşır. Verimlilik kavramının iyice anlaşılabilmesi için girdi, çıktı (miktar ve kaliteyi içerir), üretkenlik ve hizmet düzeyi gibi terimlerin bilinmesi gerekir.

- Girdiler, çıktıların üretimi için kullanılan kaynaklardır (Örneğin; insan, para, araç-ge-reç, malzeme, donanım, bilgi, enerji ve toprak).
- Çıktılar, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen mal ve hizmetlerdir. Çıktılar hizmet düzeyine ilişkin parametreler içinde belirlenen nitelik ve nicelik terimleriyle tanımlanır. (Bkz. Şekil 1) :

Şekil : 1



\* Nicelik; üretilen çıktıların miktar, hacim ve sayısına işaret eder. Örneğin; basılan pasaport sayısı, gelir vergisine ilişkin işlemlerin sayısı, göçmen olarak seçilen müracaatçıların sayısı, muhafaza edilen binaların alanı.

\* Nitelik; güvenilirlik, doğruluk, güvenlik, zerafet ve konfor gibi çeşitli özelliklere işaret eder.

### Verimlilik Denetimi - Bölüm I

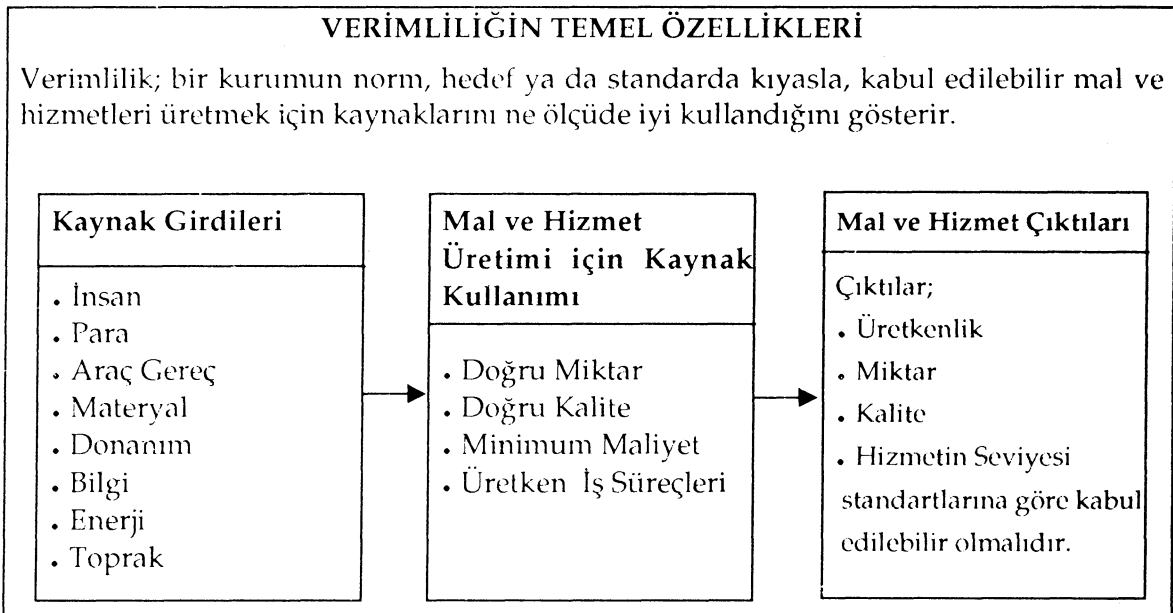
• Üretkenlik, (prodüktivite) kabul edilebilir mal ve hizmetlerin üretilmeleri için kullanılan kaynak (girdi) miktarı ile bunların üretilmeleri için kullanılan kaynaklar arasındaki orandır. Üretkenlik, her çıktı birimi için maliyet ya da zaman birimine ilişkin oranlarla ifade edilebilir.

• Hizmetin düzeyi, hizmetin "zenginliği"ni belirleyen hizmetin sıklığı, zamanında yapılması, hizmet alternatifleri, hizmete ulaşılabilirlik gibi karakteristik özelliklere göre belirlenir. Hizmet düzeyi standartları genellikle kanun, yönetmelik ve politikalarla belirlenir. Bu standartlar hizmetin maliyetini etkilediği kadar kalitesini de etkileyebilir.

03. Personel ve iş süreçleri diğer faktörlerle birlikte mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların oranını belirler. Bu nedenle personel ve iş süreçleri bir işlemin üretkenliğini etkiler.

04. Verimlilik göreceli bir kavramdır ve sağlanan üretkenliğin belirlenen norm, hedef ya da standartlarla karşılaştırılması yoluyla ölçülür. Elde edilen çıktının miktar ve kalitesi ve sağlanan hizmet düzeyi, bunların verimliliği ne ölçüde etkilediklerini belirlemek için hedefler ve standartlarla karşılaştırılır. Verimlilik, aynı ölçüde ya da daha az kaynak girdisiyle istenilen nitelikte daha çok çıktı üretildiği ya da daha az kaynakla aynı oranda çıktı üretildiği zaman arttırılmış demektir. Bu ilişkiler Şekil 2'de de gösterilmektedir.

Şekil : 2



### Verimliliğin Tutumluluk ve Etkinlikle İlişkisi

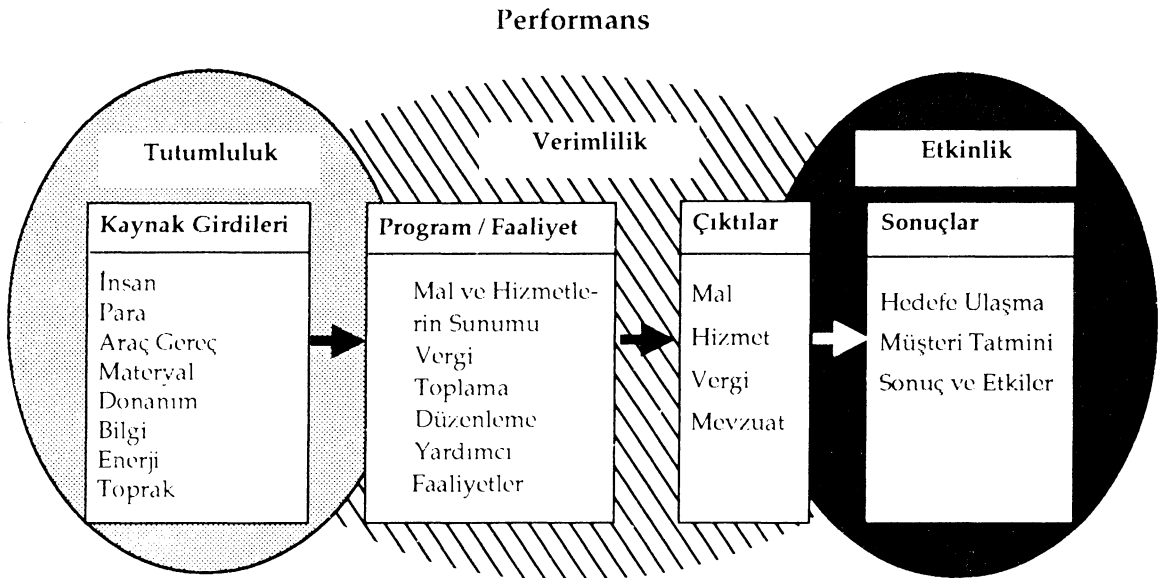
05. Verimlilik, bir hükümet programı ya da faaliyetinin performansının yalnızca bir boyutudur. Denetçiler performansın diğer öğelerinden olan tutumluluk ve etkinliği de aynı ölçüde gözönünde bulundurmalıdırlar.

06. Tutumluluk, uygun kalitede ve yeterli kaynağın en düşük maliyetle elde edilmesini gerektirir. Verimlilik; girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiden kaynaklandığı için verimlilik ve tutumluluk kavramları birbirleriyle ayrılmaz biçimde bağlantılıdır. Kaynakların ekonomik biçimde elde edilmesi, kullanılan girdilerin maliyetini en aza indirgeyerek verimliliğe katkıda bulunur.

07. Etkinlik meselelerinin, programın sonuç ve etkileri konularında verimlilikle örtüşmesine ve hatta ondan daha önemli boyutta olmasına rağmen, verimliliğin program hedeflerinin en az maliyetle gerçekleştirilmesi için gerekli yöntemin belirlenmesinde önemli bir faktör olması nedeniyle, bu iki kavram birbiriyle yakından ilgilidir.

08. Tutumluluk, verimlilik ve etkinliğin birbirleriyle olan ilişkileri şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil : 3



### **Çıktıları Tek Tip Olmayan Faaliyetlerin Denetlenmesi**

09. Kamu faaliyetleri rutin büro işlerinden karmaşık zihinsel analizlere, elle yapılan işlemlerden pahalı araç gereç ve teknolojinin kullanıldığı otomatize işlemlere kadar uzanan büyük bir çeşitlilik gösterir. Farklı çıktıları olan bazı faaliyetlerin verimliliklerinin ölçülmesi güç olabilir. Bu tip faaliyetlere örnek olarak planlama, strateji geliştirme, araştırma, danışmanlık hizmetleri, genel yönetim masrafları ve proje yönetimi gösterilebilir.

10. Çıktıları ölçülebilir olan faaliyetlerin, ölçülmesi güç çıktıları olan faaliyetlerle pek çok ortak yanı vardır. Örneğin her iki tip faaliyet de planlanmalı, bütçelendirilmeli, yürütülmeli, izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Genellikle tüm faaliyetlerin; mal veya hizmetlerin alıcısı anlamında müşterileri vardır. Temel farklılık, girdi çıktı oranına dayalı olan verimliliğin ölçümündeki ve değerlendirilmesindeki güçlüktür.

11. Yöneticinin kaynak kullanımında müdebbir davranma yükümlülüğü, verimliliğin ölçülmesinin zor olduğu faaliyetler de dahil tüm faaliyetler için geçerlidir. Verimlilik ölçümünün güçlüğüne bakılmaksızın denetime değer tüm faaliyetler, yönetimin verimliliğe önem verip vermediğinin belirlenmesi amacıyla incelenmelidir.

12. Bir faaliyetin verimliliğinin ölçülmesinin güç olduğu durumlarda denetçilerin, istenilen mal ve hizmetlerin sunumunda kaynak girdilerinin en aza indirgenmesi için yapılan kontrolleri, faaliyet süreçlerini ve iş yöntemlerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Yönetimin verimliliğe gösterdiği önem konusunda denetçiye kanıt olabilecek birkaç faaliyet örneği aşağıda belirtilmektedir.

- Gereksiz işlemlerin ve kurumun nihai çıktısına katkıda bulunmayan ara ve kurum içi çıktıların (örneğin; yönetsel faaliyetler, gereksiz raporlar) azaltılması için periyodik değerlendirmelerin yapılması.
- Planlanan takvimle hedef takvimi, kullanılan kaynaklarla tahsis edilen kaynakları yani planlananla ulaşılan hedef noktalarını içeren proje yönetim bilgilerinin kullanılması.

### *Verimlilik Denetimi - Bölüm 1*

- İşlemlerin kısmi ve toplam maliyetlerinin (genel masraflar dahil) benzer kurumlardaki maliyetlerle kıyaslanması.
- Kontrol kademelerinin azaltılması, karar verme aşamalarının hızlandırılması ve daha çok ortak hizmet alanlarının yaratılması.
- Kurum içi ve kurum dışı kullanıcıların ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak verimli ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve artık ihtiyaç duyulmayan çıktıların üretimine son verilmesi.
- Gerekli görüldüğünde işin ihaleyle müteahhitleri yaptırılması suretiyle yönetim maliyetlerinin azaltılması.
- Maliyeti arttırmaksızın tüketici talebini karşılamak amacıyla kalitenin ve hizmet düzeyinin yükseltilmesi.
- Teknolojinin uygun şekilde kullanımını da dahil olmak üzere daha iyi sistemler ve iş yöntemlerinin geliştirilmesi.
- Personelin üretkenliğinin daha iyi araç gereç, daha iyi çalışma koşulları sağlanması, ödüllendirme ve başarılı çalışmanın teşvik ve takdir edilmesi gibi yollarla artırılması.
- Diğer kamu ya da özel sektör uygulamalarıyla veya diğer kurumlara uygun karşılaştırmalar yaparak iyi uygulama örneklerinin uyarlanması için yeni fırsatların değerlendirilmesi.

### **Verimliliğin Ölçümü**

13. Verimlilik bilgisi yönetim için elde edilen verimlilik düzeyinin kabul edilebilir standartlara uygun olup olmadığını belirlemek bakımından önemlidir. Bu bilgi, düzeltici tedbirlerden önceki ve sonraki verimlilik düzeylerinin karşılaştırılması için de gereklidir.

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm 1*

14. Verimlilik ve ilgili diğer faktörler, miktar, kalite ve hizmet düzeylerinin çeşitli yönlerine odaklanan bir gösterge grubunun en iyi şekilde kullanımıyla ölçülebilir ve izlenebilir. Bir gösterge grubunun kullanılmasındaki amaç; ilgili faaliyet faktörlerinin, bir faaliyetin verimliliğini ne şekilde etkilediğini anlaşılmasıdır. İlgili faktörler ancak bu şekilde verimliliği arttırmak üzere kontrol edilebilir.

15. **Girdilerin ölçümü.** Girdiler (örneğin; işgücü, malzeme, sermaye) ya fiziki ya da parasal değerlerle ölçülebilir. Örneğin; işgücü girdisi, zaman birimi veya parayla ölçülebilir. Malzeme ve sermaye kaynakları genellikle parayla ölçülür.

16. **Çıktıların ölçümü.** Bazı faaliyetlerin çıktıları tek tiptir. Bu çıktılar kolaylıkla hesaplanabildiği gibi ve bunların üretimindeki verimliliğin hesaplaması için harcanan kaynak miktarı da ölçülebilir. Ancak çıktılar, tek tip değilse bunları verimliliğin hesaplanması için aynı miktarda kaynak gerektiren standart birimler olarak hesaplamak uygun değildir.

17. **Verimlilik standartları.** Standartlar, verimliliğin ölçümü ve değerlendirilmesinde referans noktası veya kıstas oluşturur. Farklı tip standartlar, verimliliğin makul bir düzeyini temsil ettikleri sürece kıstas (blenckmark) olarak kullanılabilir.

- Tasarlanmış standartlar: Bunlar iyi hazırlanmış iş ölçüm teknikleri ile geliştirilmiştir. Bu nedenle tasarlanmış standartlar verimlilik düzeylerinin ölçümü ve değerlendirilmesi için güvenilir bir temel teşkil ederler.
- Geçmişe ait standartlar: Geçmişte elde edilen verimliliği gösteren üretkenlik oranları, halihazırdaki verimlilik seviyesinin değerlendirilmesi için dayanak olarak kullanılabilir.
- Kuramsal karşılaştırmalar: Bir kurumun verimliliğinin hesaplanmasında bir başka yol; alanda lider olarak nitelenen ve benzer işi yapan diğer kurumların ulaştıkları nokta-

### *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

yı standart olarak kabul ederek veyahut genel kabul görmüş endüstri ya da iş standartlarıyla da karşılaştırma yapılmasıdır.

- Kapasite kullanımı: Çok miktarda araç gerecin, personelin, taşıtın, donanımın verimliliği, bu tip kaynakların mevcut kullanım sürelerine bağlı olarak bunların üretken bir biçimde kullanılmasından büyük ölçüde etkilenir. Kullanım; kullanılabilir kapasitenin, fiilen kullanılan kapasiteye oranlanması olarak ifade edilir.



### 3. Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşlarında Verimlilik Denetimi

#### Performans Denetiminde Verimlilik Unsurlarının Hedef ve Kapsamı

18. Genelde verimlilik; bir program, işlem ya da faaliyetle ilgili olarak yürütülen performans denetiminin sadece bir unsurudur. Buna karşın bazı durumlarda verimlilik, faaliyetin amaçlarına ulaşabilmesindeki önemi nedeniyle denetimin odak noktası olabilir. Verimlilik konularını ele alan denetimlerin kapsamının belirlenmesinde; üretilen mal ve mal hizmetlerle, kurumun kullandığı kaynaklar arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm önemli değişkenler göz önüne alınmalıdır.

19. Verimlilik denetiminin hedefleri aşağıdakilerden bir veya birkaçının değerlendirilmesini içerir:

- Bir kurumun veya faaliyetin ulaştığı verimlilik düzeyinin makul standartlarla karşılaştırılması
- Verimliliğin ölçümünde ve rapor edilmesinde kullanılan sistem ya da prosedürlerin yeterliliği ve güvenilirliği,
- Bir kurumun, verimliliğinin artırılması için araştırdığı ve uygulamaya koyduğu çabalar,
- Bir kurumun yönetim süreçlerini, bilgi sistemlerinin, faaliyet sistem ve uygulamalarının verimliliğin elde edilmesine yardımcı olup olmadığı.

20. Verimlilik unsuruna ilişkin denetim amaçlarını denetçiler, belirlerken raporlanacak konuları ile stratejiyi ve performans denetiminin genel amacını da göz önünde bulundurmalıdırlar.

## Verimlilik Denetimi - Bölüm I

### Verimlilik Denetiminin Yararları

21. Verimlilik denetimi, bakanlıklar ve kamu kuruluşlarının, kaynaklarını verimliliği dikkate alarak yönetip yönetmedikleri konusunda Sayıştay'ın Parlamento'yu bilgilendirmesine imkân verir. Bu denetim, aynı zamanda bakanlıklara ve kamu kuruluşlarına aynı ya da daha düşük maliyetle daha çok ya da daha iyi hizmet sunabilme fırsatlarını tespit edebilmek için doğrudan ve ya dolaylı yardım sağlar. Daha kesin bir deyişle, böyle bir denetim;

- Yöneticilerin ve personelin verimliliğe yönelik sorumlulukları konusunda daha duyarlı olmalarına katkıda bulunur;
- Verimliliğin ölçülmesinin ve bu bilginin faaliyetlerin yönetiminde kullanılmasının önemini vurgular;
- Verimliliğin ölçülmesinin zor olduğu faaliyetlerde bile verimliliğin artırılmasının yollarını belirler;
- Miktar ve kaliteden ya da hizmet düzeyinden ödün vermeden programın icra maliyetlerinin azaltılması imkanlarını gösterir;
- Harcamaları arttırmadan çıktıların miktarının, kalitesinin ve hizmet düzeyinin artırılması yollarını gösterir;
- Kaynakların daha iyi kullanımı için mevcut kontroller, faaliyet sistemleri ve iş süreçlerinde ihtiyaç duyulan gelişmeleri tanımlar.

### Denetim Kriterleri

22. Kaynakların verimli olarak yönetilip yönetilmediğinin belirlenmesinde kullanılan dört ana ve pek çok alt kriter, yönetim sorumluluğunun dört genel alanında gruplanarak aşağıda listelenmiş ve Şekil 4'te gösterilmiştir:

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

A. Verimlilikteki Başarıyı Gösteren Bilgiler.

B. Verimliliğin Arttırılması.

C. Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları.

D. İş Ortamı.

23. Bu kriterler ve alt kriterler denetçiye verimliliğin elde edilmesi ve korunmasındaki önemli faktör ve süreçlerin incelenmesinde yol gösterici olmak üzere genel bir çerçeve çizer. Bu kriter ve alt kriterler yöneticilere her koşulda faaliyetlerini nasıl yürütecekleri hakkında bağlayıcı bir model oluşturma amacını gütmmez.

24. Aşağıda sunulan alt kriterler dizisi her kurum ve programa uyarlanamaz. Hangi denetim yaklaşımının (örneğin; sonuç ya da sistem yönelimli denetim yaklaşımları ya da iki yaklaşımın bileşimi) kullanılması gerektiği ve hangi alt kriterlerin kapsamı, hedefi ve stratejisi belli olan belirli bir denetime uygun olduğu konusunda takdir yetkisi kullanılmalıdır. Bunlarla birlikte denetlenen kurumun kendi özellikleri de dikkate alınmalıdır.

25. Sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımı, verimliliğin elde edilmesiyle ilgili mevcut bilginin güvenilirliğinin değerlendirilmesine yardımcı olan birkaç önemli sistemin seçilerek incelenmesiyle desteklenebilir. Denetlenen bir faaliyetin elde edilen verimlilik düzeyi tatmin edici değilse, yetersizliğin nedenlerini bulmaya yönelik daha fazla denetime ihtiyaç duyulabilir. Bu tip bir bilgi olumsuz denetim bulgularının açıklanmasına ve desteklenmesine yardımcı olabilir ve düzeltmeye yönelik faaliyetler için uygun öneriler sunabilir. Verimliliğin yeterli olduğu durumlarda daha az denetime gereksinim duyulacaktır.

**VERİMLİLİK DENETİM KRİTERLERİ TARAFINDAN BELİRLENEN  
YÖNETİM SORUMLULUK ALANLARI**

**A Verimlilikteki Başarıyı Gösteren Bilgiler**

1. Ölçülebilen faaliyetlerin verimliliği
2. Ölçülmesi zor faaliyetlerin verimliliği
3. Hizmet kalite ve düzeyi göstergeleri
4. Kaynak kapasitesinin kullanımı
5. Verimlilik bilgisinin raporlanması ve kullanımı

**C Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları**

1. Stratejik planlar
2. Faaliyet planları
3. Bütçeler ve kaynak tahsisi
4. Sistemlerin ve prosedürlerin uygulanması
5. Faaliyetlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi

**B Verimliliğin Arttırılması**

1. Program/sunum alternatifleri
2. Mevcut faaliyet metodlarının geliştirilmesi
3. Otomasyon ve teknolojinin kullanılması
4. Girdi maliyetlerini azaltmak için sürekli çaba gösterilmesi

**D İş Ortamı**

1. Bir öncelik olarak verimlilik
2. Hizmetin alıcılarına ve hizmete odaklanma
3. Sorumluluk
4. Başarının teşviki ve takdiri
5. Eğitim ve gelişme
6. Toplu sözleşmeler çerçevesinde faaliyette bulunma

26. Sonuçların ölçümünün zor olduğu ve güvenilir bilgiye sahip olunmadığı takdirde sistem yönelimli bir denetim yaklaşımı uygun olabilir. Amaç, mevcut sistem ve uygulamaların verimliliğin sağlanmasında yardımcı olup olmadığı belirlenmesidir. Özel olarak seçilen yaklaşım, denetim için alt kriterlerin belirlenmesini etkileyecektir.

27. Bu denetim çerçevesi, üretkenlik oranlarının kullanılması ve ölçümü ile ilgili birtakım alt kriterler dışında (çıktıların ölçümünün güç olduğu faaliyetler de dahil) her tür faaliyete uyarlanabilir. Faaliyetleri alt kriterlere göre değerlendirmek için gereksinim duyulan kanıt tipleri ve analizler bu rehberin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

**Kriter A. Verimlilikteki Başarıyı Gösteren Bilgiler**

28. Verimliliğin elde edilmesine ilişkin geçerli ve güvenilir bilgiler, verimliliğin arttırılması, izlenmesi ve idame ettirilmesinde kullanılmalıdır.

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

### **Alt Kriterler**

**1. Ölçülebilir faaliyetlerin verimliliği.** Tek tip ve ölçülebilir mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan kaynak miktarlarını yansıtan girdi çıktı oranları (birim maliyetleri, kişi - yıl başına birim, vs. ), uygun hedefler ve standartlarla kıyaslandığında tatmin edici olmalıdır.

**2. Ölçümü güç faaliyetlerin verimliliği.** Tek tip olmayan ya da ölçülebilen çıktıları olmayan faaliyetlerde verimliliğe ulaşabilmek için, uygun olduğu takdirde, proje yönetim bilgileri kullanılmalıdır. Bu bilgiler, planlananla ulaşılan hedef noktalarının, fiili tarihlerle hedef tarihlerin, kullanılan kaynaklarla tahsis edilen kaynakların kıyaslanmasını kapsar. Genel yönetim giderlerinin toplam faaliyet giderlerine oranı da izlenmelidir.

**3. Hizmet kalite ve düzeyi göstergeleri.** Sağlanan hizmeti kalite ve düzeyi, maliyetlerle müşteri beklentilerini dengeleyen uygun standartlar ve hedeflerle karşılaştırıldığında tatmin edici olmalıdır.

**4. Kaynak kapasitesinin kullanımı.** Hedeflenen miktarlarda mal ve hizmet üretmek için mevcut üretim imkanlarının, araç gereçlerin ve çalışanların, optimum düzeyde kullanımı sağlanmalıdır.

**5. Verimlilik bilgilerinin raporlanması ve kullanımı.** Verimliliğe ilişkin geçerli, zamanında, tam ve güvenilir bilgi; değerlendirme, yapılmasına, stratejik karar üretimine ve yeniden yönlendirme sağlanmasına imkân vermek üzere değişik yönetim kademelerine rapor edilmelidir. Uygun düzeltici tedbirler gecikmeksizin alınmalıdır.

### **Kriter B. Verimliliğin Arttırılması.**

29. Verimliliğin arttırılması için yaratıcı fikirler ve fırsatlar sürekli olarak araştırılmalı ve uygun olduğu ölçüde uygulanmalıdır.

### **Alt Kriterler**

**1. Hizmet sunum alternatifleri.** Verimliliğin arttırılması için diğer hizmet sunum yöntemlerinin (işin ihalesi dahil) uygulanmasının fizibilite çalışmaları yapılmalıdır.

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

**2. Mevcut faaliyet metodlarının geliştirilmesi.** Mevcut sistem ve prosedürlerin geliştirilmesinin fizibilitesi,, tekrarların ve israfın bertaraf edilmesi, iş süreçlerinin ve uygulamaların basitleştirilmesi sürekli olarak incelenmelidir. Bu inceleme organizasyonun tümüne ilişkin verimlilik ve toplam maliyetler çapraz işlevsel etkiler dikkate alınarak yapılmalıdır.

**3. Teknoloji ve otomasyonun kullanılması.** Bilişim teknolojisinin kullanılmasına ve elle yapılan işlemlerin otomasyonuna yönelik olanaklar sürekli olarak araştırılmalı ve uygun olduğu takdirde tekdüzeliğin kırılması, hata seviyesinin düşürülmesi, üretkenliğin artırılması ve yararlananlara daha iyi hizmet sağlanması için kullanılmalıdır.

**4. Girdilerin maliyetlerinin azaltılması için sürekli çaba gösterilmesi.**

a) Girdi maliyetlerinin azaltılması için yap-satınal-kirala modeli ve diğer alternatifler gözden geçirilmelidir.

b) Program yönetimi ve üst düzey yönetim destek faaliyetleri; ihtiyaç analizleri, ortak hizmetlerin paylaşılması, faaliyet süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve kurumların yeniden yapılandırılması yolu ile en aza indirgenmelidir. Bu, yönetim kademelerinin azalmasına ve karar verme aşamasının hızlanmasına yardımcı olacaktır.

### **Kriter C. Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları**

30. Yönetim kontrolleri, faaliyet sistemleri, iş süreçleri ve uygulamaları verimliliğin dikkate alındığını göstermelidir.

#### **Alt Kriterler**

**1. Stratejik planlar.** Uzun vadeli stratejik planlar, diğer önceliklerin yanı sıra, verimliliğe gerekli özeni göstermelidir. Planlama; riskleri ve verimsiz faaliyetlerin sonuçlarını tespit etmeyi, programın yürütülmesinde daha düşük maliyetli bir yola başvurma'nın fizibilitesini değerlendirmeyi, malların ve sağlanan hizmetlerin kapsamını belirlemeyi ve uygun olduğu takdirde daha verimli çalışması amacıyla kurumu yeniden yapılandırmayı içermelidir.

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

**2. Faaliyet planları.** Yıllık faaliyet planları; sağlam risk yönetimi prensiplerine, verimli iş yöntem ve prosedürlerine, çıktının miktar, kalite ve hizmet düzeyi için belirlenmiş makul standartlara dayandırılarak hazırlanmalıdır.

**3. Bütçe ve kaynak tahsisi.** Yıllık faaliyet bütçeleri, performans standartları (örneğin; girdi çıktı oranları) kullanılarak hesaplanmalıdır. Böylece planlanan çıktı miktarı için uygun miktarda kaynak ayrılmış olur. Bu bütçeler, kaynakların (insan, para, malzeme, araç gereç, vs.) uygun nitelik ve nicelikte kullanımını ve kurumun, faaliyet planını en az maliyetle yürütmesini mümkün kılar nitelikte olmalıdır. Kaynaklar; diğer mülhazaların yanısıra, verimliliğin en üst düzeye çıkarılması amacıyla kurumun ögeleri arasında rasyonel bir şekilde dağıtılmalıdır.

**4. Sistemlerin ve prosedürlerin uygulanması.** Faaliyetler; verimli sistemler, süreçler, prosedürler ve iş yöntemleri kullanılarak kendisinden ne beklediğini bilen, yetkin personel eliyle tasarlanmalı ve yürütülmelidir.

**5. Faaliyetlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi.** Faaliyetler belli bir takvime bağlanmalı, kontrol edilmeli ve izlenmelidir. Hedeflere zamanında ve belirli bütçe sınırları içinde ulaşmak için, gelişim raporlarına dayalı düzeltici tedbirli gerektiği gibi ve zamanında alınmalıdır.

### **Kriter D.İş Ortamı**

**31. Verimliliğin önemsendiği, yöneticiler ve çalışanların uygun bir şekilde yetkilendirildiği ve bunların kendilerini verimliliğe ulaşmaya adadıkları bir yönetim ve çalışma ortamı bulunmalıdır.**

### **Alt Kriterler**

**1. Bir öncelik olarak verimlilik.** Verimliliğin bir öncelik olduğunun ve buna ulaşılmasının yöneticiler ve personelin ortak sorumluluğu olduğunun vurgulanması gerekir.

**2. Hizmetin alıcılara ve hizmete odaklanma.** Her saniyedeki politika ve uygulamalar, halka ve diğer yararlanıcılara, kaliteli mal ve ihtiyacı karşılayacak hizmetler sunmayı sağlamalıdır.

### *Verimlilik Denetimi - Bölüm I*

3. **Hesap verme sorumluluğu.** Verimlilik ile ilgili roller, yükümlülükler, yetkilere hesap verme sorumluluğu açık olarak belirlenmeli ve ilgili kişilere bildirilmelidir.

4. **Başarının teşviki ve takdiri.** Uygun olduğunda, verimliliğin arttırılması amacıyla personel ve yöneticileri teşvik edici araçlar kullanılmalıdır. Onların çabaları ve elde ettikleri başarılar, uygun biçimde takdir ve teşvik edilmelidir.

5. **Eğitim ve geliştirme.** Yöneticilere ve personele, uygun eğitim verilmeli ve kendilerine müşterilere hizmette üretkenliği ve kaliteyi sürekli geliştirme imkânları sağlanmalıdır.

6. **Faaliyetlerin toplu sözleşmeler çerçevesinde yürütülmesi.** Verimliliğe ulaşma çabalarında, toplu sözleşmelerin ilgili maddeleri dikkate alınmalıdır.



## 4. Verimlilik Denetiminin Planlama, Yürütme ve Raporlama Aşamalarına Toplu Bir Bakış

32. Sayıştay'ın yayınladığı Kapsamlı Denetim El Kitabı, performans denetiminin gerçekleştirilmesinde izlenecek aşamaları içermektedir. Verimliliğin denetimine dair planlama, yürütme ve raporlama aşamalarında denetçinin aklında tutması gereken bazı özel durumlar, Kapsamlı Denetim El Kitabında belirtilen hususlar tekrarlanmaksızın aşağıda sıralanmıştır.

### Planlama Aşaması

#### Bilgi Toplama Evresi

33. **Denetlenecek kurumun tanınması.** Bilgi toplama evresinde, verimlilik için hangi faktörlerin önemli olduğunun belirlenmesinden önce kurumun iyice tanınması gerekmektedir. Kurum hakkında geniş bir fikir elde edilmesi, şu tip bilgilerin toplanmasını ve incelenmesini içerir:

- kurumun faaliyet ortamı (mevzuat, politikalar, personel sendikaları ile yapılan anlaşmalar, kurallar ve düzenlemeler, ilgililer ve mal ve hizmetten yararlananlar dahil);
- işletmenin tipi ve niteliği;
- ana çıktılar ve bunların üretiminde kullanılan faaliyet süreçleri;
- hizmet standartlarını da içeren ve verimliliği etkileyen önemli faktörler;
- verimlilikle ilgili önemli yönetim süreçleri ve bilgileri ile bilgi ve faaliyet kontrol sistemleri.

34. **Araştırma konularının seçimi.** Denetçi denetim ihtiyaçlarını ve verimlilik konularının denetime değer olup olmadığını değerlendirirken ve araştırma konularını seçerken aşağıda belirtilen hususları gözönünde bulundurmalıdır:

- personel ve kullanılan tüm kaynakların maliyeti bakımından, faaliyetin büyüklüğü yani önemlilik;

## Verimlilik Denetimi - Bölüm I

- faaliyetin kamu oyu ya da ilgili olduğu kurum ve kuruluşlar açısından önemi, ya da faaliyetin parlamenterler tarafından ne derece duyarlı olarak kabul edildiği;
- verimlilik ölçüm sistemleri ve başarıya ilişkin olarak üretilen bilgisiler;
- önemli yönetim süreçleri, sistemleri ve uygulamaları ile verimliliği etkileyebilecek faaliyetler;

### Araştırma Evresi

35. Araştırma Evresinde, potansiyel öneme haiz konuları gözönüne seren daha fazla bilgi toplanabilir. Esas itibariyle araştırma; ilgili yöneticiler ve personelle görüşme yapmak üzer kuruluşların ziyaret edilmesini, faaliyetlerin gözlenmesini, dosya ve raporların gözden geçirilmesini ve mevcut durumun iyi yönetilen bir kurumda bulmayı arzu ettiğimiz durumla kapsamlı bir karşılaştırılmasını içerir.

36. **Denetim alanının belirlenmesine ilişkin karar.** Verimlilik, genellikle program, işlem ya da faaliyet bağlamında yürütülen performans denetiminin unsurlarından biridir. Nâdiren de olsa, bir faaliyetin başarısında verimlilik konularının çok önemli olması halinde denetim esas itibariyle verimliliğe yoğunlaşabilir. Denetimin verimlilik üzerinde mi yoksa performansın diğer boyutları üzerinde mi yoğunlaşacağı kararı, denetim alanının belirlenmesi karardır. Denetçiler, denetim kapsamı içine verimlilik konuları alıp almama kararını vermeden önce, diğer faktörleri sözgelimi denetim stratejisini, amaçlarını ve bütün olarak performans denetimi potansiyel konuların denetime değer olup olmadığını ve denetlenebilirliğini de dikkate almalıdırlar.

37. Derinlemesine incelenecek konuların seçimi; bu konuların nicel ve nitel önemlilikleri, duyarlılıklarına ve gelişme potansiyeli taşıyıp taşımadıklarına bağlı olabilir. Bazı verimlilik konuları, performans denetiminin diğer unsurlarıyla örtüşebilir ve koordineli bir denetim yaklaşımını gerektirebilir. Kapsamlı Denetim El Kitabı her duruma uyan en iyi yaklaşımın belirlenmesinde yararlanılabilecek bir kaynaktır.

## Verimlilik Denetimi - Bölüm 1

38. Çeşitli düzeylerdeki faaliyetlerin değişik tipteki aktiviteleri denetime konu olabilir. Paroframın genel verimliliğini etkileyen yüksek seviyedeki yönetim süreçleri, bir denetim konu olabileceği gibi alt seviyedeki idari prosedürler de denetim kapsamına alınabilir. Aktivite tipinin ve inceleme şeklinin seçimi denetim amaçlarına bağlıdır.

39. **Denetime değer olup olmama ve denetlenebilirlik.** Gelişme fırsatlarını ya da zayıflıklarını gösteren ve aşağıdaki listede belirtilen belirti veya koşullardan herhangi biri ya da birkaçı araştırma ile ortaya çıkarabilir. Ancak verimsizliğe ilişkin belirtiler, kendi başlarına potansiyel önemlilik konularını otomatik olarak göstermez.

Önemlilik, duyarlılık, bağlı riskler, nedenler ve sonuçlar denetlemeye değer olup olmanın belirlenmesinde gözönüne alınmalıdır. Derinlemesine incelenecek konuların seçiminde önce; sorunun karmaşıklığı, ihtiyaç duyulan denetim metodolojisi ve becerileri ve kaynakların ulaşılabilirliği gözönüne alınmalıdır.

40. **Olası verimlilik/verimsizlik belirtileri.** Araştırmanın en önemli bölümü, olası verimlilik veya verimsizlik belirtilerinin incelenmesidir. Araştırma, aşağıda belirtildiği gibi, potansiyel verimlilik konularının belirlenmesinde yardımcı olabilecek bir ya da birkaç belirtiyi ortaya koyabilir:

- verimliliğe ilişkin olarak kurum tarafından rapor edilen bilgilerin rasyonelliği (çıktı miktarı, kalite ve hizmet düzeylerin, personelden donanımdan ya da imkânlardan yararlanma veyahut çıktıların birim maliyeti);
- hizmetin herhangi yönüne ilişkin olarak hizmetin kullanıcılarından gelen şikayetler;
- son üç ya da daha fazla yıla ilişkin iş yükü ile mukayese edildiğinde kaynak seviyeleri trendi;
- kurumsal yapılanmanın fonksiyon tekrarlarından, önemsiz yönetsel kademelerden ve gereksiz yönetim fonksiyonlarından kaçınmaya elverişli olup olmadığı;
- birikmiş iş yükü, fazla çalışma, devamsızlık ve hizmetlerin ihaleyle piyasadan sağlanması;

## Verimlilik Denetimi - Bölüm I

- bilgisayar ya da diğer teknolojik imkanların kullanımı gibi verimliliğin artırılmasına yönelik imkânlar;
- kaynak(malzeme, enerji gibi) kullanımında rasyonellik;
- kurumsal sistemlerin ve uygulamaların kurumun verimliliğine etkileri;

### İnceleme Aşaması

41. İnceleme aşamasında denetçi, verimlilik konularını derinlemesine incelemesine imkân veren uygun bir denetim programını uygular ve kurumda bulunan verimlilikle ilgili koşulları denetim için seçilen belirli kriterle karşılaştırmak üzere, gerekli kanıtları toplar.

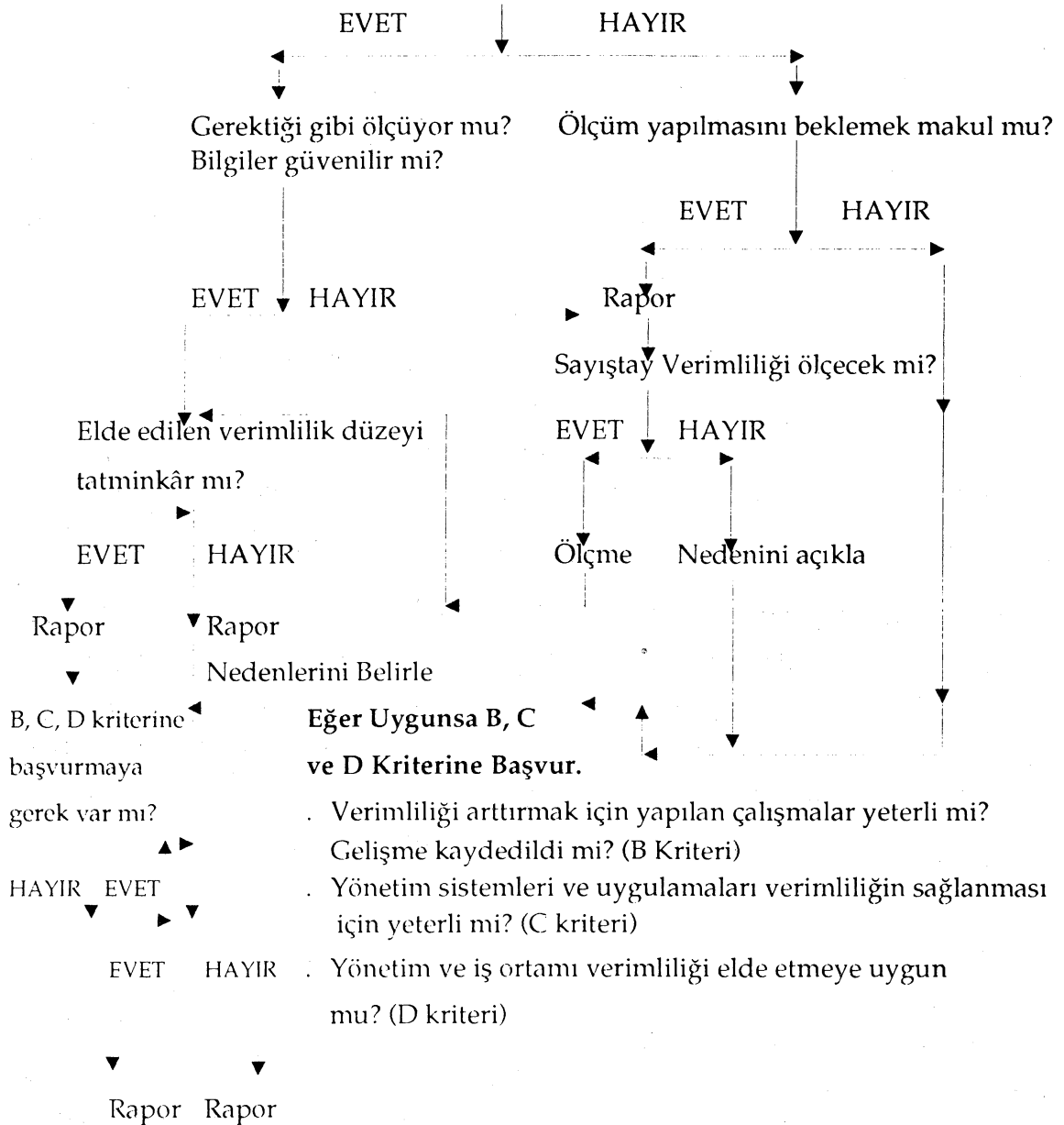
42. Belirlenecek verimlilik denetimi kriterleri silsilesi, seçilen denetim yaklaşımına ve her bir denetime en çok uyan diğer pratik mülahalazalara bağlı olacaktır. Uygun olduğu takdirde, kurum ilk olarak Kriter A'ya (Verimlilikteki Başarıyı Gösteren Bilgiler'e) göre değerlendirilmelidir. Şekil 5, bazı denetimler için uygun olabilecek kriterler silsilesini ve inceleme aşamasında cevaplanması beklenen önemli soruları göstermektedir.

43. Önemli bilgiler varsa bunların incelenmesi, verimlilik denetimin önemli bir aşamasıdır. Denetimin kapsamına dahil tüm program, faaliyet ve işlemler için verimlilikle ilgili bilgiler araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Kurumda mevcut verimlilik göstergeleri iyileştirme çalışmalarısıyla ilgili olan zamanın rapor edilmiş güvenilir bilgileri içerip içermediği, geçerli ve tam olup olmadığı noktalarından dikkatlice gözden geçirilmelidir. Denetçi, baş bir seçenek olarak bilgileri kendisi derlemek durumunda kalabilir.

44. Bazı durumlarda, kurumun verimlilik bilgilerinin doğrulanması, denetçinin faaliyet verilerini ve maliyet bilgilerini kullanarak hesaplar yapmasını gerektirebilir. Kurum tarafından belirlenen standartlar güvenilir gözüküyorsa, bu standartların kurum bilişim sisteminde üretilen verimlilik seviyesini kabulünden önce, verimlilik denetimi uzmanlarınca geliştirilen uygun standartlarla karşılaştırılması gerekmektedir. Kurumun standartlarının bulunmadığı hallerde, gerçekleştirilen ortalama verimlilik düzeyi, verimlilik denetim uzmanı tarafından geliştirilen iş standartlarından yararlanılarak belirlenebilir.

**BİR KURUMUN  
VERİMLİLİĞİNİN İNCELENMESİ**  
**Verimlilik Başarı Verilerinin İncelenmesi**  
**(A Kriterine göre)**

Verimlilik (üretkenlik, kalite, hizmet düzeyi, kapasite kullanımı)  
denetlenen kurum tarafından ölçülüyor mu?



Raporun Anlamı : Rapor, sonuçların, şartların ve uygulamaların tatminkâr olup olmadığını gösterir ve alınması gereken tedbirler için tavsiyede bulunur.

## Verimlilik Denetimi - Bölüm I

45. Çıktıların ölçümü güç olan yönetim ve destek faaliyetlerinin denetimi, verimliliği geliştirme ve faaliyet maliyetlerini azaltma çabalarının incelenmesini içermelidir.

46. Maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması çabalarının değerlendirilmesinde denetçi, öncelikli belirli her durumda ne tür verimlilik gelişmelerinin beklenmesinin olası ve makul olduğu hakkında bir fikir oluşturmalıdır. Bu yapılırken kısıtlamalar kadar, en son bilgisayar, telekomünikasyon ve ilgili teknolojiler ile yönetim teknikleri de dikkate alınmalıdır. Denetçi ancak bu şekilde verimliliğin artırılması için uygun ve yeterli çabaların harcanıp harcanmadığını belirleyebilir ve sağlanan gelişmeleri değerlendirebilir.

### Raporlama Aşaması

47. **Nicel yardımcı bilgiler.** Mümkünse, denetim gözlemleri, spesifik verimlilik bulgularının önemini göstermek bakımından nicel bilgilerden yararlanmalıdır. Örneğin, bir problemin büyüklüğü; ortaya çıkma sıklığı, risk olasılığı, etkilenen müşterilerin sayısı ve tam gün çalışan personel sayısı ya da bütçedeki parasal tutarları bakımından ifade edilebilir.

48. Kaçırılan fırsatlar ve potansiyel kârlar; parasal tutarlar, tam çalışma günü, faaliyet maliyetlerinin yüzdesi ya da üretkenlikteki artışın yüzdesi olarak hesaplanabilir. Bazı durumlarda; bekleme süresi, hizmet verilen kesim, hata yüzdesi gibi hizmet göstergeleri sunulacak en uygun verilerdir.

49. **Verimlilik bulgularının bir perspektif içinde değerlendirilmesi.** Verimlilik bulgularını içeren denetim raporu bütün ilgili mülahazaların tam anlaşıldığını yaratmalı ve program yöneticilerinin bakış açılarını, karşılaştıkları sorunları belirtmelidir. Verimlilik, genellikle performans denetiminin yalnızca bir yönüdür. Verimlilik konularından sorumlu proje yöneticileri, uygun rapor stratejisini seçip seçmedikleri konusunda emin olabilmek için denetim bulgularını diğer denetim proje yöneticileri ile tartışmalıdırlar.

## *Verimlilik Denetimi - Bölüm 1*

50. Belli bir denetimde; belirli bir denetim kriterine ilişkin bazı bulgular, genel sonucu diğer kriterlerle ilgili bulgulardan daha fazla etkileyebilir. Sonuç olarak, genel sonuçlara ilişkin kararlar, rapora alınacak bulgular ve raporlama stratejisi, denetimde kullanılan verimlilik kriterlerinin göreceli önemi gözönünde tutularak belirlenmelidir.

**51. Raporun içeriği.** Raporun içeriğinin, denetim bulgularının yapısına ve kapsamına bağlı olduğu açıktır. Verimlilik raporları genellikle:

- halihazırdaki verimlilik düzeyinin bir değerlendirmesini;
  - verimsizlik nedenlerinin kısa bir tanımını;
  - verimsizliği arttıran kontrollerin, faaliyet süreçlerinin ya da diğer faktörlerin iyileştirilmesi için makul bir maliyetle ne yapılabileceğinin belirlenmesini;
  - maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin geliştirilmesi fırsatlarının araştırılmasını ve çabaların ve elde edilen faydaların değerlendirilmesini
- çermelidir.