



**T.C. SAYIŞTAY**  
**135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI**

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

**BÖLÜM II**

**ÇEVİRİ DİZİSİ**  
**ANKARA, 1997**

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

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

**BÖLÖM II**

**ÇEVİRİ DİZİSİ**  
**ANKARA, 1997**

**Özgün Adı**  
**Auditing of Efficiency (Part II)**

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

**Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmıştır.**

**Çeviri dizisi yayın no: 14**

**Birinci Basım**  
**Aralık, 1997**

## S U N U Ő

Verimlilik konusunda genel ve teorik bilgi veren Kanada Sayıştay'ının "Verimlilik Denetimi-Bölüm I" kitabından sonra; bu kitap, verimlilik denetiminin plânlama ve inceleme aşamasında kullanılabilecek kriterler ve açıklamalarıyla uygulamaya rehberlik etmektedir.

Son yıllarda, ülkemizde kamu yönetimi alanında verimlilik ve etkinlik arayışları ve yeniden yapılanma çabaları gözlemlenmektedir. Bu nedenle, " Verimlilik Denetimi - Bölüm II" kitabının meslek mensuplarımızın, akademik çevrelerin, denetim ile ilgili kurum ve kuruluşların ilgisini çekeceğini umuyorum.

Bu vesileyle çeviri metninin redaksiyonunda ve yer yer yeniden çevrilmesinde görev üstlenen Uzman Denetçi Arife COŐKUN ile dizgisinde ve baskısında emeği geçen meslektaşlarımıza teşekkür ederim.



**Prof.Dr.M. Kâmil MUTLUER**

**Sayıştay Başkanı**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. PLANLAMA AŞAMASI</b>	<b>3</b>
<b>Bilgi Toplama Evresi</b>	<b>3</b>
<b>Araştırma Evresi</b>	<b>4</b>
<b>3. İNCELEME AŞAMASI</b>	<b>13</b>
<b>Kriterler ve Alt Kriterler</b>	
<b>Açıklayıcı Notlar ve Önemli Sorular / Görevler</b>	
<b>A. Verimlilikte Başarıyı Gösteren Bilgiler</b>	<b>15</b>
1. Ölçülebilir faaliyetlerin verimliliği	17
2. Ölçümü güç faaliyetlerin verimliliği	24
3. Kalite ve Hizmet düzeyi göstergeleri	26
4. Kaynak kapasitesinin kullanımı	29
5. Verimlilik bilgisinin kullanılması ve raporlanması	31
<b>B. Verimliliğin Arttırılması</b>	<b>32</b>
1. Program sunum seçenekleri	34
2. Mevcut faaliyet metotlarının geliştirilmesi	36
3. Teknoloji ve otomasyonun kullanımı	38
4. Girdi maliyetlerinin düşürülmesi için devam eden çabalar	39
<b>C. Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları</b>	<b>42</b>
1. Stratejik planlar	42
2. Faaliyet planlar	44
3. Bütçeler ve kaynak tahsisi	45
4. Faaliyet sistemleri ve prosedürleri	48
5. Faaliyetlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi	50
<b>D. İş Ortamı</b>	<b>53</b>
1. Bir öncelik olarak verimlilik	53
2. Hizmetten yararlananlar ve hizmet üzerinde yoğunlaşma	54
3. Hesap Verme Sorumluluğu	56
4. Başarının teşviki ve takdiri	57
5. Eğitim ve geliştirme	59
6. Faaliyetlerin toplu sözleşmeler bağlamında yürütülmesi	60

## 1. Giriş

---

### Amaç

Rehberin ikinci bölümü, birinci bölümde verilen denetim kavramlarını ve kriterlerini geniş bir biçimde ele alarak, nasıl uygulanabileceklerini açıklamaktadır. İkinci bölüm, verimlilik denetimlerinin planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılmak üzere, denetçilere detaylı rehberlik hizmeti ve kontrol listeleri sunmaktadır.

### Özet

İkinci bölümün yapısı, denetim sürecinin gözden geçirme, araştırma ve yürütme aşamaları aşamalarını izlemekte; aynı zamanda aşağıdaki hususları içermektedir:

- her aşama için hedefler, yaklaşımlar ve genel rehberlik;
- gözden geçirme aşamasında bir kurumu anlamaya ve araştırma aşamasındaki potansiyel verimlilik konularını tanımlamaya yardımcı olacak sorulardan oluşan kontrol listeleri;
- gerektiğinde, her alt kriterin açıklaması;
- yürütme aşamasında her bir denetim kriterine ve alt kritere başvurulması için rehberlik.

Bu rehber, değişik tipteki faaliyetlerin verimliliğinin incelenmesi için denetim programını hazırlanmasında ve yürütülmesinde denetçilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

### Kullanım Talimatı

**Gereksinim duyulan bilgi.** Performans denetimi politikalarına ve Sayıştay'ın Kapsamlı Denetim El kitabında belirtilen metodolojiye aşina olmak, bu rehberin kullanımı açısından önemlidir. Bu rehberin birinci bölümünde belirtilen verimlilik kavramlarının ve denetim çerçevesinin layıkıyla anlaşılması da son derece önem taşımaktadır.

**İkinci Bölümün kullanılması.** Rehberdeki bilgilerin, denetimin özel ihtiyaçlarını karşılaması ve denetlenen kurumun faaliyetlerinin özelliklerine uyum sağlaması bakımından uyarlanması gerekir.

Örneğin; daha sonra açıklanacak olan kapsamlı dört denetim kriterinin ve bunları destekleyen pek çok alt kriterin her kuruma ve programa uygun olduğu düşünülmemelidir. Denetim ekibi belirli bir denetimde denetlenecek programın yapısını olduğu kadar kapsamını, hedeflerini ve stratejisini de göz önünde bulundurarak, hangi kriter ve alt kriterlerin uygun olduğuna karar vermelidir.

Bu rehberde yer alan denetim soruları ve görevlerine ait kontrol listeleri doğası gereği, genel niteliktedir. Denetim ekipleri, denetim programlarını hazırlamak için incelenen faaliyetlere uygun olan ve denetim amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan soru ve görevleri seçmelidir. Üzerinde çalışılacak her soru ve görevin kapsamı ve boyutları denetim koşullarına bağlı olacaktır.

Her kriter ve alt kriter kendi içinde bir bütün olarak hazırlandığı için bazı denetim soruları ve görevleri örtüşebilecektir.

**Danışman Yönetici'ye Başvurma.** Bu rehber, denetim ekiplerinin bazı denetim görevlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli becerileri kazanmalarına, yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır. Yine de, bazı verimlilik konularının denetimi ve metodolojinin bazı yönlerinin uygulanması, bir verimlilik denetimi uzmanının beceri ve deneyimlerini gerektirebilir.

Verimlilik denetimi uzmanının hizmetlerine gereksinim duyulduğu ya da denetim sorularının belirli durumlara uygulanması veya yorumlanmasında güçlükler çıktığı zaman, denetim ekibi yardım ya da rehberlik hizmeti için **Sonuç Ölçüm Denetimi\*** konusunda uzman Danışman Yöneticiye\*\* başvurmalıdır.

---

\* “Sonuç Ölçüm Denetimi” kavramı, Program ve süreçlerin ortaya çıkardığı önemli ürünler ve sonuçların tanımlanması üzerinde yoğunlaşmayı gerektiren denetimi ifade etmektedir. Denetimin amacı, program ya da süreçlerin sonuçlarındaki zayıflıkları tanımlamaktır. ( bkz. Comprehensive Auditing Manual/1984)

\*\* İngilizce metinde “Functional Responsibility Leader (FRL)” terimi yer almaktadır. Kanada Sayıştay'ına ait Comprehensive Audit Manuel'e ekli sözlükçe de bu terim denetçilere danışmanlık hizmeti ve zaman zaman personel desteği sağlamaktan sorumlu kişiyi tanımlamaktadır.

## 2. Planlama Aşaması

---

### Bilgi Toplama Evresi ( Toplu Bakış Aşaması)

**01. Denetlenecek Kurumun tanınması.** Denetçiler, verimliliğe ilişkin araştırma konularını belirlemeden önce, kurumun faaliyet gösterdiği çevreyi, hangi iş kolunda yer aldığını, çalışma metotlarını ve verimliliğini etkileyebilecek faktörleri kavramak durumundadırlar. Bu konuda bazı temel sorular şunlardır:

- **Faaliyetler nasıl kurulmuştur?** Yeni başlatılmış bir faaliyet midir yoksa, yerleşik ve belli bir olgunluğa ulaşmış faaliyet midir? Durağan mı yoksa, değişken bir ortamda mı faaliyet gösterilmektedir ? (Örneğin, sık kanun değişiklikleri olmakta mıdır ?)
- **Hangi çevrede faaliyet gösterilmekte ve hangi faktörler faaliyetleri etkilemektedir?** Denetçiler, verimliliği etkileyebilecek kanunla belirlenmiş yükümlülükleri, politikaları, işçi sendikası ile anlaşmaları, kural ve düzenlemeleri, ilgili diğer kurumlarla ilişkileri, kurumun faaliyetleri ile ilgili tarafları, kurumun hizmetlerinden yararlananları, politik ve kamusal çıkarları göz önünde tutmak durumundadırlar.
- **Hangi tipte bir faaliyet sözkonusudur?** Mal mı üretilmekte yoksa hizmet mi sağlanmaktadır? İnsiyatifi elinde bulunduran mı yoksa, faaliyetlerinde talebe bağlı bir kurum mudur? Düzenleyici ve tatbiki faaliyetler mi söz konusudur? Söz konusu olan fonksiyon araştırmayı, desteği ya da program yardımını gerektirmektedir? Faaliyetlerin büyüklüğü nedir?
- **Önemli çıktılar nelerdir?** Denetçiler; kurum içine yönelmiş küçük çaptaki çıktılarla değil, öncelikle kamu hizmetlerinden yararlananlara sunulan önemli nihai çıktılarla ilgilenmelidirler. Hangi mal ve hizmetler üretilir? Farklı tip çıktılar üretilmesi için birbirinden önemli ölçüde farklı miktarlarda kaynaklara gereksinim duyulmakta mıdır?
- **Ne tür bir faaliyet söz konusudur?** Standart ürünler sunan geniş çaplı bir faaliyet midir? Sipariş üzerine ya da tek tük ürün sunan küçük çaplı bir faaliyet midir? Emek-yoğun mudur? En az beceriyi gerektiren rutin ve tekrara dayalı görevleri içeren bir çalışma mıdır? Üstün beceri ve özel uzmanlık bilgisi gerektirecek karmaşık analitik görevlerin yerine getirilmesini gerektirir mi? Bilgisayarlı ortamda yürütülen bir faaliyet mi yoksa, elle yapılan(manual) bir faaliyet midir?



- **Planlamada ve bütçelemelerde verimliliğin rolü nedir ve nasıl izlenir?** Planlama ve bütçeleme işlemlerinde verimlilik önemli bir değerlendirme aracı mıdır? Hangi verimlilik göstergeleri kullanılmaktadır?
- **Denetlenen kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde verimlilik ne ölçüde önemlidir?** Hizmet standartları nelerdir? Güvenlik ve etkinlik değerlendirmeleri verimlilikten daha mı önemlidir?
- **Faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde hangi faktörler önemlidir?** Hizmete olan talepteki miktara ve mevsime bağlı olarak meydana gelen değişimler, üretim miktarını artırarak sağlanacak tasarruflar, çalışanların becerileri, teknoloji, yönetim kontrolleri ve faaliyet süreçleri gibi faktörlerin verimliliği nasıl etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

**02.Araştırma konularının seçilmesi.** Araştırma konularının seçiminde için performans denetimlerinde kullanılmak üzere, Kapsamlı Denetim El Kitabında genel bir yol gösterici bilgi verilmiştir. Bu bağlamda, verimliliğe özgü bazı düşünceler aşağıda yer almıştır. Verimlilik konularının denetime değer olup olmadığını ve denetlenebilirliğini değerlendirirken ve araştırma konularını seçerken denetçi aşağıdaki hususları dikkate almalıdır:

- **Önemlilik.** Adam- yıl ve kullanılan tüm kaynakların maliyeti bakımından bir faaliyetin boyutu önemlidir. Faaliyetin boyutu ne kadar büyük olursa, verimliliğin artırılmasından sağlanacak fayda o kadar büyük olacaktır. Buna karşın, Sayıştay seçim kriterleri olarak, en az adam- yıl ya da dolar bazında en az bütçe harcamasını belirlemez. Denetlenen kurumlarda, küçük bütçeli birimin dolar bazında bazı çıktıları, diğer birimlerin performansını ve bir bütün olarak tüm programı önemli biçimde etkileyebilir.
- **Dışarıda konuya verilen önem.** Faaliyetlerin, kamuoyu ya da hizmet verilen diğer kamu kurum ve kuruluşları nezdindeki önemi ya da parlamento üyeleri tarafından konunun hassas olarak değerlendirilmesi, konunun denetlenmeye değer olup olmadığının belirlenmesinde önemli olan diğer faktörlerdir.
- **Verimlilik üzerindeki olası kontroller.** Temel yönetim süreçleri, sistemler, verimliliğin sağlanmasında önemli olan uygulamalar ve işlemler dikkate alınacak faktörlerdir.

## Araştırma Aşaması

**03. Denetim alanının belirlenmesine ilişkin karar.** Bu rehberin birinci bölümü, denetim alanının belirlenmesine ilişkin kararlarla ilgili gerekli yönlendiriciliği sağlamakta ve potansiyel verimlilik konularının denetlenebilirliği ve denetime değer olup olmadığının nasıl inceleneceğini açıklamaktadır.

04. **Olası verimlilik/ verimsizlik belirtileri.** Araştırma süresince denetçi, olası verimlilik ya da verimsizlik belirtilerine karşı duyarlı olmalıdır. Aşağıdaki kontrol listeleri potansiyel verimlilik konularının belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Olumlu belirtiler, faaliyetlerin verimli yürütüldüğünü gösterir. Olumsuz durumlar verimsizliğin olabileceğine işaret eder.
05. Aşağıdaki kontrol listelerinde genel noktalar verilmekte ve detaya girilmemektedir. Teşhis edici araçlar söz konusu değildir. Verimsizliğin var olup olmadığının, önemli olup olmadığının, sebeplerinin ve sonuçlarının neler olduğunun anlaşılması için daha fazla araştırmaya gerek duyulacaktır.
06. **Verimliliğe ilişkin bilgi kaynakları.** Verimliliğe ilişkin bilgiler; Bütçenin III. Bölümü, çeşitli idari sözleşmeler ve sorumluluk belgeleri, Faaliyet Planının Ana Hatlarına ilişkin döküman, Birkaç Yıllık Faaliyet Planı, Çalışma Planları ve Bütçeleri, iç denetim ve program değerlendirme raporları gibi dökümanlardan sağlanır.
07. Bütün performans denetimi çalışmalarında genellikle kullanılan bu dökümanlara ek olarak, aşağıda listesi verilen dökümanlar da verimlilik konuları ile ilgilidir ve özel bir dikkatle incelenmelidir:

#### **Kurumsal Yönetim ve Faaliyetler**

- Politikalar ve Yönergeler
- Hizmet Standartları
- Kurum / Program / Faaliyet Performans Raporları
- Üst Yönetim Bilgi Raporları
- Faaliyet Performans Ölçüm Sistem Raporları
- Performans standartlarını belirleme çalışmaları
- İşyükünün boyutunu, işçi ve araç-gereç kullanım bilgisini, iş yığılmalarını, üretkenliği, verimlilik trendlerini, kalite kontrol bulgularını, hizmetlerden yararlananların şikayet oranlarını, devamsızlık oranlarını vb. içeren Üretim Planları / İş ilerleme Raporları / Faaliyet Raporları.

### Özel Çalışmalar/Girişimler

- Üretkenlik Geliştirme Çalışmaları/ Girişimleri
- Maliyeti Düşürme Çalışmaları / Girişimleri
- Program Seçeneklerinin Maliyet-Fayda Analizleri
- Verimliliği Arttırma Programlarının Fizibilite Çalışmaları
- Hazine'ye Verimlilikle İlgili Olarak Sunulan Her Türlü Bilgi ve Belge
- Yeniden Yapılanma Çalışmaları
- Kurum İçi / Kurum Dışı Danışman Raporları

## Araştırma Kontrol Listesi

### 1.Hizmetlerden Yararlananların Sayısı ve Kaynaklar

Hizmetlerden yararlananların sayısına ilişkin trendler ile kullanılan kaynak miktarına ilişkin trendler karşılaştırıldığı zaman, verimliliğin geliştirilebileceği alanlara dikkat çekilebilir. **Verimlilik hakkında sonuçlara varılmadan önce, bu iki nitelikte bulunan herhangi bir oransızlığın nedenlerinin belirlenmesi için daha fazla analiz yapmak gerekir.**

Bu niteliklerin yıllar içerisinde birbirleriyle ilişkili olarak, ne ölçüde değiştiklerinin incelenmesinde aşağıdaki oranlar faydalı olabilir:

1.1 Hizmetlerden yararlananların sayısının, hizmetin sunumunda tam-gün istihdam edilenlerin (FTEs)\*\* sayısına oranı.

1.2 Hizmetlerden yararlanan başına düşen toplam işlem maliyeti. Ücret yapısı, hizmet taahhütlerinin maliyeti ve otomasyon maliyetleri gibi olguları yansıttığı için Dolar daha doğru bir girdi ölçümü sağlar. Maliyet, enflasyonun etkilerini ortadan kaldırmak için Dolarla ifade edilmelidir.

Hizmetden yararlananların sayısındaki herhangi bir değişiklik iş yükünü etkileyebilir. Aşağıdaki rasyolar, bunun verimlilik üzerindeki etkilerini incelemeye yararlı olabilir:

Yorum	Ç/K.* Ref.

\* İngilizce "W/P" Working Paper. " Ç/K" Çalışma Kağıdı

\*\* Bu terim, İngilizce " Full-time equivalents (FTEs)" karşılığı kullanılmıştır. Tam gün çalışmayan personelin çalışma sürelerinin tam güne iblağ edilip, tam gün çalışanlara ilavesiyle bulunan fiktif bir sayıyı ifade etmektedir.

( Çev.İnc.Hey.Notu)

- 1.3 Tam-gün çalışanlar başına düşen iş yükü ya da çıktı miktarı.
- 1.4 İş yükü ya da çıktı birimi başına toplam işlem maliyeti.
- 1.5 Merkez yönetim destek faaliyetlerinde (üst yönetim) tam-gün çalışanların, doğrudan doğruya program sunumunda tam-gün çalışanların toplamına yüzde olarak oranı. Yönetim kademesindeki orantılı olmayan bir artış verimsizliği gösterebilir.

## 2. Çıktılara İlişkin Göstergeler

Potansiyel verimliliğin ya da verimsizliğin kolayca gözlemlenebilen belirtileri aşağıda listesi verilen alanlarda bulunabilir:

- 2.1 Hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına ilişkin bilgi. Hizmetten yararlananların gerçek ihtiyaçlarını bilmeden, program yöneticileri bu ihtiyaçlar yerine kendi algıladıkları ihtiyaçları karşılamak üzere programı hazırlamış olabilirler.
- 2.2 Hizmet standartlarının uygunluğu. Hizmet standartlarının uygun olmaması (ya da yokluğu), kuruma yapılan başvuruları cevaplama süresinin ağır işlemesi, uzun işlem süreleri ve vaktinde verilemeyen hizmet, bu faaliyetlerin geliştirilme ihtiyacını gösterir. Çıktının miktarına, kalitesine ve hizmet düzeyine ilişkin hedef ve standartların belirlenmesinde hiç ilke bulunmaması ya da bunların yetersiz olması; miktarın, kalitenin ve hizmet düzeyinin ya gereğinden çok ya da az belirlenmesi anlamına gelir ki, bu da yüksek maliyetlere ve hizmetten yararlananların memnun edilmemesine yol açar.

Yorum	Ç/K. Ref.

- 2.3 Hatalı işin düzeltilmesinin maliyeti. İade edilen çıktıların ve hata yüzdelerinin yüksek oluşu, işin kalitesizliğinin göstergeleridir. İş yeniden yapmak zorunda kalmanın sonucu üretkenliğin kötüye gitmesidir.
- 2.4 Kalite kontrolünün kapsamı. Uygun istatistiksel örnekleme tekniklerini esas almayan kalite kontrol süreçleri; kontrol, izleme ve teftişlerin gereksiz şekilde üst kademede yapılması ile sonuçlanabilir. Gereğinden fazla yapılan inceleme, çalışmanın maliyetini gereksiz yere yükseltir.

### 3. Verimlilikte Başarıyı Gösteren Bilgiler

Kurum tarafından rapor edilen başarıyla ilgili bilgiler , verimliliğin ne ölçüde gerçekleştirildiğini ortaya çıkarır ve dikkati geliştirme potansiyeline çeker:

- 3.1 Başarı ve yetersizlik düzeyi. Miktarı ve kalitesi, hizmet standartlarının ne ölçüde karşılandığı, kaynak kullanım oranları ya da çıktılarının birim maliyeti hakkındaki bilgi, gelişme gereksinimini ortaya çıkarabilir.
- 3.2 Planlamada ve hesap verme sorumluluğuna ilişkin dökümanlardaki (Faaliyet Planlarının Ana Hatlarına ilişkin döküman, Birkaç Yıllık Faaliyet Planı, Bütçenin III. Bölümü, Raporlar) bilginin yeterliliği. Verimlilik başarısı hakkındaki bilginin yokluğu ya da yetersizliği, verimlilik hedeflerine verilen önem hakkında şüphe uyandırır.
- 3.3 Rapor edilen bilginin güvenilirliği. Rapor edilen verimliliğin aşırı yüksek oluşu, sunulan bilginin güvenilirliği ve geçerliliği hakkında şüphe uyandırır.

Yorum	Ç/K. Ref.

- 3.4 Hizmetten yararlananların şikayet oranının kabul edilebilirliği. Hizmetten yararlananların şikayet oranı çok yüksek olduğunda ya da böyle bir bilgi hiç olmadığı zaman; bu, kalite ve hizmet standartlarının gerçekleştirilmediği anlamına gelir.
- 3.5 İş yığılmaları ve ek süre ile çalışmanın uygunluğu. İş yığılmalarının makul ölçülerden fazla olması, ek sürenin ya da taahhüt işlerinin çok aşırı olması; çalışma takviminin düzeltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi gerektiğini gösterir.
- 3.6 Kaynak kullanımının ölçüsü. Personelin, araç-gerecin ve tesislerin gereğinden az kullanılması, mevcut hizmet talebini karşılamada daha az kaynağın kullanılmasının yeterli olabileceğine işaret eder.
- 3.7 Personelin ise giriş-çıkış oranının ve devamsızlığının kabul edilebilirliği. Personel işe giriş-çıkış oranı ve devamsızlık iş için kullanılacak gün sayısını, çok yüksek ise, üretkenliği ve işin kalitesini doğrudan etkileyecektir.
- 3.8 Başarıya ilişkin bilginin uygun kullanımı. Planlama, bütçeleme ve kontrol işlemlerinde verimliliğe ilişkin bilginin kullanılmaması kaynakların kötü yönetildiğini gösterir.

#### 4. Yerinde Denetimde Gözlemler

Yerinde denetim, verimliliğin çalışma metotları, süreçleri ve diğer uygulamalardan nasıl etkilendiğine dair görüş oluşturmada yardımcı olabilir.

- 4.1 Araç-gerecin uygunluğu. Eski araç gerecin kullanılması büyük ölçüde zaman kaybına ve bakım masraflarının artmasına yol açabilir.

Yorum	Ç/K. Ref.

Uygun olmayan araç-gerecin ve bağdaşmayan sistemlerin kullanılması düşük üretime ve düşük kaliteye yol açabilir. Gerekli yerlerde gelişkin bilgisayarların ve diğer teknolojilerin kullanılmaması, verimliliğin geliştirilmesi için fırsatların kaçırılmasına neden olabilir.

4.2 Süreçlerin yeterince belgelere dayanmaması. Belgelere dayanmayan karmaşık işlem süreçleri, bazı işlemlerde pek çok hata oluşmasına yol açabilir.

4.3 Materyal kullanımının mantıksal niteliğinin bulunması. Kullanılmayan, israf edilen veya fazla stoklanmış materyal ve israf edilen enerji işlem maliyetlerini gereksiz yere artırır.

4.4 İş ortamının uygunluğu. Yerine getirilen fonksiyonları ve iş akışını karşılamayan, iyi düzenlenmemiş çalışma mekanları ve bürolar gereksiz harekete, muameleye ve düşük üretkenliğe yol açabilir.

4.5 Bilgi sistemlerinin uygunluğu. Yerel bürolar, bölge kuruluşları ve ulusal merkezi birimlerde gereksiz ya da tekrara dayanan sistemler kaynak israfına yol açabilir.

## 5. Yönetim Süreçlerine ve Faaliyet Sistemlerine İlişkin Gözlemlenebilir Belirtiler

Yönetim süreçlerinin ve faaliyet sistemlerinin belirli özellikleri, verimlilik sorununun yeterli bir şekilde ele alınıp alınmadığını gösterebilir:

5.1 Programların düzenlenmesinde ve yönetilmesinde, risk analizlerinin ne ölçüde kullanıldığı, idarî kontrollerin, faaliyet sistem ve süreçlerin tasarlanmasında risk analizlerinin olmaması, sistem özelliklerinin uygunluğu hakkında teftiş ve izleme kademelerinde şüphe uyandırabilir.

Yorum	Ç/K. Ref.



Bu eksiklik, aynı zamanda, kurumun çeşitli faaliyetlere kaynak tahsisi yönteminin ardındaki mantık hakkında da soruları gündeme getirir.

- 5.2 Gelişme çabalarının boyutu. Gelişme için fırsatların araştırılması ve değerlendirilmesi yolundaki yetersiz çabalar, verimliliğin artırılmasına gereksinim duyulduğuna işaret eder. Verimlilikle ilgili çalışmaların, değerlendirmelerin, konuya özgü girişimlerin ve planların olmayışı, çabaların yetersiz olduğunu gösterebilir.
- 5.3 İç denetimlerin ne ölçüde verimliliğe yöneldiği. İç denetimler, program değerlendirmeleri ve diğer çalışmalar verimlilik konularını içermiyor ve verimliliğe yeterince yönelmiyorsa; bu, verimlilik meselelerinin gözardı edildiğini ve bu meselelere öncelik verilmediğini gösterir.
- 5.4 Prosedürlerin makul oluşu. Fazlasıyla karmaşık bürokratik faaliyet prosedürleri ve idarî prosedürler, kırtasiyeciliğin varlığına ve sonuç olarak hizmetten yararlananların üzerindeki yüke dikkati toplayabilir.
- 5.5 Yönetim kademeleri. Gereğinden fazla yönetim kademelerinin ve onay mercilerinin olması, kararların zamanında alınmasını engelleyebilir.
- 5.6 Kurumsal yapının uygunluğu. Çalışan fonksiyonlar ve tartışmalı destek fonksiyonları personel kullanım seviyesini gereksiz yere arttırabilir.
- 5.7 Görevlendirme ve eğitim çalışmalarının uygunluğu. İsabetli olmayan uygulamalar, gerekli becerilere ve deneyime sahip olmayan yetersiz kişilerin görevlendirilmesi ile sonuçlanabilir. Böyle durumlarda düşük üretkenlik ve düşük kaliteli işler daha çok görülür.

Yorum	Ç/K. Ref.

### 3. İnceleme Aşaması

---

08 **Denetim yaklaşımı.** Denetçiler, en az maliyetle ve en az riskle hangi denetim yaklaşımının denetimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacağını belirlerken, aşağıda açıklanan değişkenleri gözönünde bulundurmalarıdır. Denetçiler:

- verimliliğin ölçülebilir olduğu durumlarda;
- verimliliğin sağlanması hakkında geçerli ve güvenilir bilginin bulunduğu durumlarda (çıktıların birim maliyetleri, diğer üretkenlik oranları, standartlarla karşılaştırılmış kalite ve hizmet düzeyleri).

sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımı benimsemelidirler.

09 Sonuç yönelimli bir denetimde, denetlenen kurum tarafından sağlanan verimliliğe ilişkin bilginin güvenilirliğini tetkik etmek için bazı önemli sistemlerin incelenmesi gereklidir.

10 Sonuçların tatmin edici bulunmadığı durumlarda, bazı önemli sistemlerin incelenmesi verimsizliğin sebeplerinin tespit edilmesinde yardımcı olabilir. Tatmin edici olmayan sonuçlarla ilgili denetim bulguları ancak bu şekilde açıklanabilir, sebeplerin analiziyle desteklenebilir ve verimsizliğin nedenlerini ortadan kaldırmak için mantıklı bir şekilde öneriler geliştirilebilir.

11 Sonuç yönelimli bir yaklaşımın fizibil ya da güvenilir olmadığı durumlarda, sistem yönelimli bir denetim yaklaşımı kullanılmalıdır. Amaç; sistem ve uygulamaların, verimliliğin sağlanmasında gerçekten katkıda bulunup bulunmadıklarının tespit edilmesidir.

12 İnceleme aşamasına hazırlanırken denetçiler, koşullara ve kullanılacak denetim yaklaşımına uygun kriterleri ve destekleyici alt kriterleri seçmelidirler. Seçilen kriterler denetim programının tipini belirleyecektir. Program için önemli olan kanıtlar şu yollarla toplanabilir:

- verimliliğin elde edilmesine ilişkin bilgilerin incelenmesi;
- bilginin doğrulanması, sonuçların test edilmesi, standartlara göre verimliliğin değerlendirilmesi ve hesaplanması;
- verimliliği geliştirmek için harcanan çabaların gözden geçirilmesi;
- önemli yönetim süreçlerinin, faaliyet sistemlerinin ve uygulamalarının, uygun olan durumlarda araştırılması.

13. **Genel ana kriterler.** Genel ana kriterler ve destekleyici alt kriterler dört grupta toplanır:

A. Verimlilikteki Başarıyı Gösteren Bilgiler.

B. Verimliliğin Arttırılması.

C. Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları.

D. İş Ortamı.

14. **Uygulanabilirlik.** Bu dört ana kriterin hepsi ve destekleyici alt kriterler her duruma uygulanamayabilir. Kapsamı, amaçları, kullanılacak denetim yaklaşımı ve denetlenecek faaliyetlerin yapısı hakkında bilgi toplanan özel bir denetimde, hangi temel kriterlerin ve alt kriterlerin uygun olduğuna karar vermek için mesleki takdir yargı kullanılmalıdır.

15. Bu rehberde sunulan kriterler, potansiyel olarak ölçümü güç çıktılar olan faaliyetlere olduğu kadar ölçülebilir çıktılara sahip faaliyetlere de uygulanabilir.

16. **Denetim silsilesi.** Kriterler silsilesi, bazı denetimlerde - hepsinde değil- izlenecek denetim silsilesini de gösterebilir. Uygun olduğu takdirde; inceleme aşaması, denetlenen kurumun organizasyonuna ilişkin sonuçların, kriter A'ya - Verimlilikte Başarıyı Gösteren Bilgiler - göre değerlendirilmesiyle başlatılmalıdır. Denetim çalışmasının yapılma sırası; seçilen denetim yaklaşımı aynı anda pek çok alt kriteri irdeleyebilecek denetim personelinin varlığı ve denetime sağlanacak lojistik destek gibi faktörlere bağlıdır.

17. **Faaliyete özgü kriterler.** Denetim için belirlenen her kuruma uygulanabilecek alt kriterler; denetlenecek faaliyetlerin kontrolleri, çıktıları ve süreçlerine ilişkin daha özel terimler kullanılarak yeniden ifade edilmelidir. Bu, denetime daha açık bir şekilde yön verilmesini ve Sayıştay'ın beklentilerinin denetlenen kurumlarca daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

18. **Kriterlerin göreceli önemi.** Denetlenen belli bir kurum ya da program için faaliyetlerin yapısından ve özelliklerinden dolayı, herhangi bir kriter diğerlerinden daha önemli olabilir. Bu nedenle genel sonuçlara ulaşmadan, rapor edilecek bulgulara ve rapor yazma stratejisine karar vermeden önce; her denetim için uygulanan kriterlerin ışığında bulguların göreceli önemi değerlendirilmelidir.

19. Her bir alt kriteri incelemeye yarayan denetim sorularının ve görevlerinin kontrol listeleri ve açıklayıcı notları izleyen sayfalarda sunulmuştur.

## Kriter A. Verimlilikte Başarıyı Gösteren Bilgiler

**Verimliliğin sağlanmasına ilişkin geçerli ve güvenilir bilgiler, verimliliğin artırılmasında, izlenmesinde sürdürülmesinde kullanılmalıdır.**

### Açıklayıcı Notlar

#### Denetim Yaklaşımı

- Sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımı, verimlilikte başarıyı gösteren bilgiler (örneğin çıktıların birim maliyeti ya da diğer üretkenlik oranları) üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşım, bütün olarak denetim sonuçlarına maliyet - etkin bir şekilde ulaşılmasında yardımcı olabilir. Uygun olduğu takdirde, inceleme aşaması ilk olarak kriter A ile başlatılmalıdır.
- Denetlenen kurumca üretilen verimlilik bilgisinin güvenilirliği, sonuçların değerlendirilmesinin ve analiz edilmesinin bir parçası olarak kontrol edilmelidir. Bu, ilgili sistem ve süreçlerin bütünlüğünün ve geçerliğinin incelenmesini gerektirir. Güvenilir oldukları takdirde, konuyla ilgili iç denetim raporları da verimlilik bilgisinin güvenilirliğini doğrulamak için kullanılabilir. Aşağıda A.1-5 alt kriterleri, verimlilik göstergelerinin geçerliliğinin nasıl analiz edileceğini, mevcut verimlilik bilgisinin güvenilirliğinin nasıl doğrulanacağını, kullanılan standartların ne ölçüde gerçeğe uygun olduğunun nasıl test edileceğini ve verimlilikte başarının nasıl değerlendirileceğini açıklamaktadır.

#### Danışman Yöneticiye Başvurma

- Bir çok durumda verimlilik ile ilgili bilgilerin incelenmesi bir verimlilik denetimi uzmanının hizmetini gerektirir. Örneğin, aşağıda belirtildiği üzere, kurumun verimlilik standartlarının doğrulanması ve verimlilikteki başarı düzeyinin değerlendirilmesi için gerekli olan iş ölçüm teknikleri ve ilgili iş kolunda teknik becerilerin kullanımında deneyime gereksinim duyulabilir. Bu gibi durumlarda, tavsiyelerini almalı ya da hizmetten yararlanılacak uygun nitelikte bir kişinin ismini öğrenmek için Sonuç Ölçüm Denetiminde uzman Danışman Yöneticiye başvurulmalıdır.

#### Kriter A'nın Çeşitli Durumlara Uygulanabilirliği

- **Verimlilikte başarıyı gösteren bilgilerin rapor edildiği durumlar.** Kriter A'da yöneltelen belli başlı sorular şunlardır:
  - Verimlilik göstergeleri, denetlenen faaliyetlerin önemli aşamalarını yeterince göz önüne sermekte midir?
  - Verimlilik göstergeleri, kavramsal olarak geçerli ve teknik olarak güvenilir midir?

- Verimlilikteki başarıyı gösteren bilgiler çeşitli kademelerindeki yöneticilere raporlanmakta mıdır ve sorumluluklarının gereğine uygunsu, bu kendileri tarafından faaliyetleri verimli yönetmek amacıyla kullanılmakta mıdır? Verimlilik bilgilerinin uygun biçimde kullanımları alt kriter C.1-5'te gösterilmiştir.
- **Verimlilik bilgisinin rapor edilmediği ya da rapor edilen bilginin yararlı ve güvenilir olarak değerlendirilmediği durumlar.** Verimlilik göstergelerini belirlemek için gereksinim duyulan faaliyet verileri bazı durumlarda hiç bulunmayabilir ya da elde edilmesi güç olabilir. Bu gibi durumlarda, denetçi tarafından verimlilik göstergelerinin belirlenmesi çok zaman alabilir. Böyle bir verimlilik bilgisinin rapor edilmesi, sağlanan faydalar ışığında maliyetleri haklı gösteriyor ise; denetlenen kurum tarafından temel verimlilik göstergelerinin rapor edilmemesine ilişkin bulgu, başlıbaşına rapor edilmesi gereken bir konu olabilir. Bu gibi durumlarda daha fazla denetim çalışması yapılmasına gerek yoktur.
- **Gereksinim duyulan faaliyet verilerinin kolayca elde edilebilir olduğu durumlar.** Denetçi aşağıdaki konularda doğru bir denetim gözlemi yapmaya ihtiyaç olduğu ölçüde bu bilgileri verimlilik göstergelerinin hesaplanmasında kullanılmalıdır:
  - uygulamada gerçekleştirilmesi mümkün olduğu halde, verimlilik bilgisinin rapor edilmesinde denetlenen kurumun başarısızlığı; ve
  - makul beklentilerle karşılaştırıldığında ulaşılan verimlilik düzeyi.

### Verimlilik Bilgisi

- **Verimliliği etkileyen girdi / çıktı oranlarındaki değişimler.** Çıktı kalitesinde ve hizmet düzeyinde değişiklik olmaması halinde, çıktılar ve girdiler arasındaki ilişki pek çok şekilde (standartlarla bağlantılı olarak) değiştirildiğinde, aşağıda gösterildiği üzere verimlilik artar:
  - girdi maliyetinde bir değişiklik olmaksızın çıktı miktarının artması;
  - çıktı miktarının girdi maliyetinden daha büyük oranda artması;
  - daha az girdi maliyetiyle aynı miktarda çıktı elde edilmesi;
  - girdi maliyetinin çıktı miktarından daha büyük oranda azalması.
- Çıktı miktarında ya da girdi maliyetinde bir değişiklik olmaksızın, daha yüksek çıktı kalitesine ya da hizmet düzeyine ulaşıldığında; aynı miktardaki kaynakların daha iyi kullanılması sonucu daha iyi hizmet sağlanmış olacağından verimlilik artacaktır.

- **Verimlilik göstergeleri grubu.** Verimlilik ve onunla ilgili faktörler en iyi şekilde bir grup gösterge kullanılarak ölçülebilir ve incelenebilir. Verimlilikle ilgili bir grup gösterge örneği Şema 6'da gösterilmiştir. Göstergelerin seçimi, işlemin niteliğine ve bütün olarak verimliliğe katkıda bulunan faktörlere bağlıdır. Üretkenlik (girdi /çıkıtı oranı) verimliliğin ölçümünde bir norm, hedef ya da standartla karşılaştırmak için kullanılan göstergelerden biridir.
- Şema 6'da verilen verimlilikle ilgili göstergeler, aynı zamanda bir hedef ya da standartla karşılaştırma yapılmasını temel almaktadır. Bu göstergeler, ilgili faktörlerin üretkenlik ve dolayısıyla verimlilik üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olurlar. Örneğin, personelin devamsızlığı iş için kullanılan gün başına kişi sayısını etkileyecek; ve sonuç olarak, çıktı miktarı düşebilecektir. Eğer personele devamsızlık yaptıkları günler için de ödeme yapılacak olursa, girdi olarak ücret maliyeti aynı kalacak, ancak çıktı miktarı düşecektir. Dolayısıyla bu durum üretkenlik oranını ve verimliliği etkileyecektir.
- Tesislerin tam kapasiteyle kullanılmaması durumunda, birim maliyet tam kapasiteyle kullanımdan daha yüksek olacaktır. Çünkü sabit maliyetler daha az miktarda çıktıya dağıtılacaktır.
- Üretilen çıktıların bir kısmı kalite ve hizmet standartlarını uymuyorsa, üretilen kabul edilebilir çıktıların miktarı, belirlenen hedeflerin altında kalacaktır. Verili miktarda girdi kaynaklarıyla daha az miktarda kabul edilebilir çıktı üretildiğinden, üretkenlik ve verimlilik olumsuz yönde etkilenecektir.
- Faaliyetlerin üretkenlik ve verimliliklerindeki değişikliklerde nelerin etkili olduğunun anlaşılması için her bir duruma uygun olan pek çok gösterge kullanılması gereklidir.
- Verimlilik ve onunla ilgili faktörlerin ölçümü ve değerlendirmesi için kullanılan farklı tipte standartlar, örnekleri ile birlikte şema 7'de gösterilmiştir.

### **Alt Kriter A.1 - Ölçülebilir faaliyetlerin verimliliği**

**Tektip ve ölçülebilir mal ve hizmet çıktıları üretmede kullanılan kaynak miktarını yansıtan girdi/ çıktı oranları (birim maliyetler, adam-yıl başına birimler vb.), uygun hedef ve standartlarla karşılaştırıldığında tatmin edici olmalıdır.**

#### **Açıklayıcı Notlar**

- Alt kriter A.1. birbirine benzemeyen ve ölçümü güç çıktılarına sahip faaliyetlere uygulanamaz.
- Rapor edilen verimlilik başarısı değerlendirilmeden önce, sağlanan bilginin güvenilirliğini belirlemek için ilgili sistem bileşenlerinin incelenmesi önemlidir. Bu, girdi ve çıktı bilgilerinin doğrulanmasını ve verimlilik düzeylerinin ölçümü için kullanılan hedef ve standartların kabul edilebilirliğinin incelenmesini de içerir.

Şema 6

**VERİMLİLİK VE İLGİLİ FAKTÖRLER**

Verimliliğin ve ilgili faktörlerin ölçülmesi ve incelenmesi için bir grup performans göstergesi kullanılabilir. Her durumda hedef ve standartlarla karşılaştırmalar yapılmalıdır.

<b>Verimlilik ve İlgili Faktörler</b>	<b>Hedef ve Standartlarla Karşılaştırıldığında Performans</b>
Üretkenlik	$\frac{\text{Gerçekleşen Girdi / Çıktı Oranı}}{\text{Standart Oran}}$
Kalite	$\frac{\text{Gerçekleşen Kalite}}{\text{Kalite Standardı}}$
Hizmet Düzeyi	$\frac{\text{Sunulan Hizmet}}{\text{Hizmet Standardı}}$
Çıktı Miktarı	$\frac{\text{Üretilen Çıktı Miktarı}}{\text{Hedef ya da Kapasite}}$
Kaynak Girdileri	$\frac{\text{Kullanılan Girdiler}}{\text{Bütçedeki Girdiler}}$
Üretim Saatleri	$\frac{\text{Çalışılan Saat}}{\text{Hedef ya da Kapasite}}$
Tesis Kullanımı	$\frac{\text{Kullanılan Oran}}{\text{Kapasite}}$
Personel Devamsızlığı	$\frac{\% \text{ Gerçekleşen Devamsızlık}}{\% \text{ Hedef}}$

Şema 7

**VERİMLİLİK VE İLGİLİ FAKTÖRLERİN ÖLÇÜMÜNÜN ÇEŞİTLİ YOLLARI**

$$\text{Verimlilik} = \text{hedef} / \text{standartla karşılaştırılığında} \left( \frac{\text{çıktılar}}{\text{girdiler}} \right)$$

**Örnekler;**

**01. Tasarlanmış Standart**

Gerçekleşen	Standart	Verimlilik
a: Saatte 26 pasaport	Saatte 25 pasaport	$26/25 \times 100 = \%104$
b: Pasaport başına 19.20\$	Pasaport başına 20\$	$20.00/19.20 \times 100 = \%104$

**02. Tarihi Standart**

	Baz Yıl	2.Yıl	3.Yıl
Saat başı verilen ortalama pasaport sayısı	20	22	25
Verimlilik Göstergesi	%100	%110	%125

**03. Çıktı Miktarı / Kapasite Kullanımı**

- Pasaport Ofisi'nin planlanmış üretim kapasitesi yılda 200.000 pasaport basmaktır. xxxx yılında, gerçekleşen çıktı miktarı 180.000 pasaport üretim kapasitesinin kullanım oranı:  $180.000/200.000 \times 100 = \%90$
- Mevcut araç kapasitesi: 10 araç x 16 saat / gün = 160 gün başına saat  
Araçların toplam kullanım saati: 120 saat  
Kullanım oranı:  $120 / 160 \times 100 = \%75$

**04. Kalite**

Pasaportlarda işin yeniden yapılmasını gerektiren tolere edilebilir maksimum hata oranı %2 olmasına karşın, hata oranı % 1,5 dur.

**05. Hizmet Düzeyi**

Pasaport için başvuranların %97'sine 10 iş günü içerisinde pasaportları verilmiştir. Bu, 10 gün için %95 olan hizmet standartının üzerindedir.

**0.6. Başka Kurumla Karşılaştırma (Kıyaslama - Benchmarking)**

Yukarıda gösterilen verimlilik göstergeleri kurumda geliştirilen standartlarla değerlendirilmiştir. Göreceli olarak verimliliğin değerlendirilmesinin bir diğer yolu; bir kurumun performansının, çalışma alanında lider kabul edilen bir başka kurumun performansıyla ya da genel kabul görmüş sanayi ve iş standartlarıyla karşılaştırılmasıdır.



## Önemli Sorular / Görevler

### Ölçülebilir çıktıları olan faaliyetlerin verimliliğinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

1. Aşağıdaki yöntemlerden biriyle denetlenen kurumun ortalama verimlilik düzeyini belirleyiniz;
  - 1.1 Denetlenen kurumun kendi verimlilik ölçümünün ve raporlama sisteminin incelenmesi ( kullanılan standartların ve rapor edilen bilginin güvenilirliğinin değerlendirilmesinden sonra).
  - 1.2 Verimlilik denetimi uzmanının geliştirdiği standartların kullanılması. Tasarlanmış standartların kullanılması tercih edilir; ama, bunun pratik olmadığı durumlarda tarihi standartlar kullanılabilir. Bu yöntem, ancak denetlenen kurumun kendi verimlilik bilgilerinin ya da standartlarının güvenilir veya geçersiz bulunması durumunda uygulanmalıdır.
2. Kurum tarafından belirli bir sürede elde edilen verimlilik düzeyi, makul beklentilerimizle karşılaştırıldığında kabul edilebilir durumda mıdır? Aşağıdaki verimlilik düzeyleri, Sayıştay tarafından kabul edilebilir asgari düzeylerdir:
  - 2.1 Geçerli tasarlanmış standartların en az % 80'i (%80 kriteri, yalnız kurumlara ve işçi gruplarına oniki aydan fazla süre için uygulanır.
  - 2.2 Tarihi standartlar kullanıldığında, gerçekleşen üretkenlik düzeyi kabul edilmiş standartların en az %100'ü olmalıdır.
  - 2.3 Benzer kurumlar tarafından normal koşullarda ulaşılan üretkenlik düzeyleri ile ya da ilgili iş kolunda veya sanayide genel kabul görmüş standartlarla karşılaştırıldığında; denetlenen kurumun verimliliği, kıyaslama (berchmark) için örnek alınan kurumların verimlilik oranlarına eşit ya da yakın olmalıdır.

Yorum	Ç/K. Ref.

**Çıktı göstergelerinin geçerliliğinin ve girdi bilgilerinin güvenilirliğinin incelenmesi**

3. Çıktılar:

- 3.1 Çıktılar sayılabilir ve ölçülebilir mi? Çıktılar üretilen miktar ve tüketilen kaynak bakımından ölçülebilir mi?
- 3.2 Çıktı göstergeleri gerçekleştirilen işi temsil etmekte midir?
- 3.3 Çıktılar tek tip midir, ayrı ayrı mıdır (Karşılıklı olarak kendine özgü mü)?
- 3.4 Girdilerin çıktılarla ilişkilendirilmesi mümkün müdür? (Not: Girdilerin her bir çıktı ile ilişkilendirilmesi gerekli değildir. Toplam girdiler toplam çıktılar ile ilişkilendirilebilir.)
- 3.5 Çıktılar iyi tanımlanmış ve listeleri yapılmış mıdır?
- 3.6 Çıktı karması dengeli midir?
- 3.7 Çıktılar miktar ve kalite olarak belirlenmiş midir?
- 3.8 Sunulan çıktılar içinde hizmet düzeyine ilişkin parametreler belirtilmiş midir?

4. Girdiler:

- 4.1 Uygun ölçü birimleri kullanılmakta mıdır? (Zaman, iş ya da dolar bazında toplam maliyet)
- 4.2 Girdiler, mümkün olan kullanılmış tüm kaynakları içermekte midir? (Örneğin, kişi-zaman ya da dolar bazında iş gücü, malzeme, enerji ve sermayeyi içeren işletme maliyetinin belirlenmesi.)
- 4.3 Parttaym statüde çalışılan saatler, fazla mesai saatleri, kurumda çalışan diğer kurumlar personelinin ve kurumun diğer kurumlarda çalışan personelinin bu statüde çalışma süreleri, sözleşmeli hizmet maliyetleri gibi faktörler ve dolaylı maliyetler göz önüne alınmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

4.4 Yıllar içindeki trendlerin izlenmesi ya da karşılaştırma yapılmasında enflasyonun fiyatlar üzerindeki etkilerini bertaraf edebilmek için maliyet sabit dolar bazında gösterilmiş midir?

5. Hedef ve standartların kabul edilebilirliği:

5.1 Ne tür hedef ve standartlar vardır? Bunlar tasarlanmış standartlar mıdır, yoksa tasarlanmamış standartlar mıdır?

5.2 Eğer tasarlanmış standartlar ise, bunlar kabul edilebilir iş ölçüm teknikleri kullanılarak mı geliştirilmişlerdir? (Örneğin; Analitik Hassas Zaman Ölçümü, Önceden Belirlenmiş Hareket Zaman Sistemleri, Standart veriler, İş Örneklemesi ya da Grup Zamanlaması.)

5.3 İş ölçüm tekniği tam olarak uygulanmış mıdır? İş ölçüm raporlarını ve çalışma kağıtlarını inceleyiniz. Zaman standartlarını geliştirmeden önce, görevleri yerine getirmede en verimli yöntemler olmasını sağlamak için faaliyet süreçleri ve çalışma metotları gözden geçirildi mi? İş süreleri ile dinlenme ve molalar geçerli standartlara dahil edildi mi? İş ölçüm görevini, uygun niteliklere sahip görevli mi yürütmüştür?

5.4 Üretkenlik düzeyi bağlamında standartlar makul ve güvenilir midir? Rapor edilen verimlilik başarıları incelenerek bir fikir oluşturulabilir. Bunlar aşırı yüksekse, standartlar güvenilir olmayabilir. Eğer standartlardan kuşkunuz varsa, örnek standartlar geliştiriniz ve kurum tarafından kullanılmakta olanlar ile karşılaştırınız. İlke olarak, fark +/- %10'dan az ise, kurum tarafından geliştirilen standartlar kabul edilebilir niteliktedir.

5.5 Belirli faaliyetlere daha uygun olduğu durumlarda, tasarlanmış standartlar kullanılmakta mıdır? Bunlar geçmiş (tarihî) performans, teknik tahminlere, çalışan personel profiline ve yüzdelerine dayandırılmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

5.6 Tasarlanmamış standartlar kabul edilebilir midir? Tasarlanmış standartlar, geliştirme maliyeti açısından makul ve teknik olarak fizibil oldukları zaman tercih edilir. Buna karşın, tarihî standartlar geliştirme açısından, maliyet olarak daha düşük ve kolay; yönetim ve personel açısından, daha kabul edilebilirdir. Tasarlanmış standartların uygulanabilir olmadığı ya da maliyet olarak çok yüksek olduğu durumlarda, uygun biçimde geliştirilmiş tarihî standartlar karmaşık ve geniş kapsamlı faaliyetler için kabul edilebilir niteliktedir.

Tarihî standartlar, mevcut performansın geçmişte baz alınan örnek bir zaman sürecindeki performans ile karşılaştırılabileceği görüşüne dayandırılır. Bu tip standardın zayıf yönü, tipik olduğu için baz alınan periyotta beklenen verimliliğe ulaşıldığını varsaymasıdır. Bu nedenle, geçmişte belli bir periyotta hangi düzeylere ulaşıldığını gösterirken, şu anda ve gelecekte hangi düzeylere ulaşılması gerektiğini göstermez. Yine de uygun şekilde geliştirilmiş tarihî standartlara sahip olmak, hiç verimlilik standardına sahip olmamaktan iyidir. Tarihî standartlar, verimliliğin yönünü bilmek ve baz alınan periyotta ulaşılan düzey ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan değişim oranlarının ölçümünü yapabilmek için kullanışlıdır. Verimlilik trendleri ile ilgili bu tip bilgiler faaliyetlerin planlanması ve kaynakların bütçelendirilmesi için gereklidir.

5.7 Tasarlanmamış standartlar, ulaşılması üzerine gereken makul bir üretkenlik düzeyini yansıtmak üzere uygun bir biçimde geliştirilmiş midir? 5.6'da belirtilen nedenlerden ötürü tarihî standartlar geçerli olarak kabul edilmeden önce, kabul edilebilir bir verimlilik düzeyini yansıtmayı ve temsil edici olmasını sağlanması için baz alınan periyodun analizinin yapılması gerekir.

5.7.1 Çıktı özellikleri iş hacmi, kullanılan kaynaklar ve iş metotları, işteki gecikmeler ve bozulmalar açısından baz alınan periyodun temsil edici olma özelliği.

5.7.2 Girdi ve çıktı bilgilerinin toplanma prosedürlerinin güvenilirliği ve baz yıl standartlarının geliştirilmesinde girdilerin çıktılara göre dağıtımında kullanılan yöntemlerin geçerliği.

Yorum	Ç/K. Ref.

6. Teknik tahminler, personel profili veya rasyoları için aşağıdaki hususları kontrol ediniz:
- 6.1 Tahminler ve rasyolar faaliyetleri tanıyan kişiler tarafından mı formüle edilmiştir?
- 6.2 İlgili faktörlerin tutarlılığını ve tahminlerin ve rasyoların makul olmasını sağlamak için yeterli araştırma yapılmış mıdır?
- 6.3 Benzer kurumların değerleri ile karşılaştırıldığında tahminler ve rasyolar kabul edilebilir nitelikte midir?
7. Tasarlanmış ve tasarlanmamış standartlar, mevcut iş metotlarını ve prosedürlerini yansıtacak şekilde, tam olarak hazırlanmış ve güncelleştirilmiş midir?
8. İlgili ilk kademe izleyiciler ve ilgili personel ile hedef ve standartların hazırlanması konusunda görüşülmüş müdür? Bu kişiler, standartların gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu düşünmekte midirler?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt Kriter A.2 - Ölçümü güç faaliyetlerin verimliliği

Tek tip ve ölçülebilir çıktıları olmayan işlemlerde uygun olursa, verimliliğe ulaşmak için planlanana göre ulaşılan noktaları (milestone), hedef tarihlere göre gerçekleşen tarihleri ve bütçelendirilmiş kaynaklara göre kullanılan kaynakların karşılaştırılmasını içeren proje yönetim bilgileri kullanılmalıdır. Genel Yönetim giderlerinin toplam işletme giderlerine oranı da izlenmelidir.

#### Açıklayıcı Notlar

- Ölçüme güç faaliyetler kurumsal politika geliştirmeyi, planlamayı, danışman destek fonksiyonlarını, üst yönetimi, işlevsel desteği, araştırmayı ve özel projeleri içerebilir.
- Bu işlemler genellikle tektip çıktılar üretmezler. Çıktıların karmaşıklığı farklıdır ve üretimleri için farklı miktarlarda iş yapılmasını gerektirir. Sonuç olarak, çıktıların eşit iş birimleri ile ölçülmesi ve bunların üretimi için gerekli olan kaynak miktarlarının belirlenmesi güçtür.

- Bu nedenle, girdi çıktı oranları ile ilgili olan alt kriter A.1, ölçümü güç faaliyetlere uymaz. Bu tip faaliyetler için alt kriter A.2 daha uygundur. **A, B, C ve D başlıkları altında toplanan diğer tüm alt kriterler ölçülebilir faaliyetlere olduğu kadar ölçümü güç faaliyetlere de uygulanır.**
- Aşağıda listesi verilen faktörler, ölçümü güç işlemlerde verimlilik başarısını göstermek için özellikle önemlidir. Denetçi, bu tip faaliyetlerin incelenmesinde esas olarak bunları kullanmalıdır:
  - Çıktılara bu tip faaliyetlerle katkı sağlanması. Çıktılar zorunlu mu yoksa isteğe mi bağlıdır? Yerine getirilen görevler talep edilen çıktılara herhangi bir ek katkı sağlamakta mıdır?
  - Faaliyetin ya da desteklenen birimin bütünlüğü içindeki boyutuna ve maliyetine göre bu tip fonksiyonların boyutu ve maliyeti. Bu, uygun olan durumlarda diğer kurum ve birimlerle bir karşılaştırma olanağı sağlar.
  - Talep edilen çıktıların üretilmesi sırasında, kaynak girdilerinin asgari seviyeye indirilmesi için kullanılan işlem süreçlerinin ve yönetim kontrollerinin yeterliliği. B, C ve D kriterlerinde, bu konuya göndermelerde bulunulacaktır.
- Alt kriter A.2, devam etmekte olan işlemlere olduğu kadar 'proje' olarak yürütülen faaliyetlere de uygulanır. Belirli tarihlerde başlayan ve biten bir grup farklı görevi içeren her büyük faaliyet ya da çıktı proje olarak nitelenir.

### Önemli Sorular / Görevler

Aşağıda listesi verilen sorular, 'proje'nin boyutuna ve yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilir.

1. Projeler tatmin edici biçimde planlanmış mıdır?
  - 1.1 Projenin tamamlanması için önemli olan faaliyet ve görevler uygun biçimde tanımlanmış mıdır?
  - 1.2 Bütçe en düşük fiyat ile uygun kalitede girdilerin asgari miktarları esas alınarak mı hazırlanmıştır?
  - 1.3 Geçmiş deneyimler esas alınarak belirlenmiş projenin önemli noktaları ve hedef tarihleri, gereksinim duyulan verimlilik artışına ve değişkenlere uyarlanmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

- 1.4 GANTT, PERT ya da CPM gibi teknikler, proje faaliyetlerinin planlanması, izlenmesi ve kontrol edilmesi için uygun bir şekilde kullanılmış mıdır?
2. Projelerin gelişimi ve durumu izlenmekte midir? Değişim analiz raporları, düzeltme yapmayı mümkün kılacak şekilde periyodik olarak hazırlanmakta mıdır?
3. Plana göre projenin önemli aşamalarına ulaşılmış mıdır? (Örneğin hedef tarihte mi, yoksa daha önce mi; onaylanmış bütçe sınırları içerisinde mi?) Ulaşılmamış ise; sebepleri ve sonuçları nelerdir? Gelecekte hedeflere ulaşılabilmesi için düzeltmeler yapılması gerekmekte midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Genel Yönetim Giderlerinin Analizi

Yönetim ve destek fonksiyonlarının verimliliğinin yaklaşık olarak hesaplanmasının bir yolu, benzer kurumlar arasında genel yönetim giderlerinin toplam işletme giderlerine oranlarının ya da yüzdelerinin karşılaştırılmasıdır. Keza; Genel Yönetim (üst yönetim) adam-yıl çalışanların, mal ve hizmet üretiminde tam gün istihdam edilenlerin toplam sayısına oranı ya da yüzdeleri de bu tür karşılaştırmalarda kullanılabilir.

Aynı kurumda aynı zaman dilimi içerisinde, genel yönetim giderlerinin trendleri ya da üst yönetimde tam gün istihdam trendleri, doğrudan program sunum maliyetleri ya da mal ve hizmet üretiminde tam gün çalışanlara ilişkin trendler ile karşılaştırılabilirler. Yönetimde orantısız bir artış verimsizliğe işaret edebilir. Örneğin dolaysız faaliyet maliyetleri ya da program sunum maliyeti düşerken, genel yönetim giderleri aynı kalmış ya da yükselmişse; bu, yönetim fonksiyonlarının eskiye oranla daha az verimli bir şekilde işlediğini ya da diğer işlemlerin daha verimli olduğunu gösterir. Trendlerin yorumunda, yapılan değişiklikler için varsa, geçerli sebepler gözönünde bulundurulmalıdır. Bu kabataslak ölçümler son derece dikkatli bir şekilde yorumlanmalıdır.

### Alt kriter 4.3 - Kalite ve hizmet düzeyi göstergeleri

Elde edilen kalite ve hizmet düzeyi, maliyetlerle hizmetten yararlananların makul beklentilerini dengeleyen uygun standartlarla ve hedeflerle karşılaştırıldığında tatmin edici olmalıdır.

## Açıklayıcı Notlar

- **Gerçek ihtiyaçlar ve algılanan ihtiyaçlar.** Piyasa ekonomisi her zaman kamu faaliyetlerine uygulanmaz. Kamu ürün ve hizmetlerinin maliyeti, kalitesi ve miktarı; arz-talep dengesi ya da özel sektörün kâr güdüsü ve rekabetçiliği gibi faktörlerle belirlenmez. Bu nedenle, mal ve hizmetlerden yararlananların gerçek ihtiyaçlarına göre değil, yöneticilerin algılamalarına göre planlanma riski vardır.
- Denetçiler, hizmet düzeyi ve kalite standartlarını belirlemek ya da güncelleştirmek için periyodik olarak hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını analiz etmelerini ve piyasa araştırmaları yapmalarını birim yöneticilerinden beklerler. Resmi araştırmaların uygulanabilir olmadığı durumlarda, hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılayıp karşılamadığını görebilmek için birim yöneticilerinin, en azından hizmetten yararlananların şikayetlerini ya da memnuniyetlerini izlemeleri gerekir. Bu mekanizmalar olmadığı takdirde, hizmetlerin haklı görülemeyecek kadar yüksek kalite düzeyinde ve gereksiz yere yüksek maliyetlerle sunulma riski söz konusu olabilir.
- **Üretkenlik ve hizmet düzeyi.** Hükümet hizmet programlarının bütçelerinde kesinti yaptığı zaman; kurum yöneticileri, bazen azaltılan bütçe ile mevcut hizmetleri korumak yerine, hizmetin düzeyini ve kalitesini düşürme yolunu seçerler. Denetçiler, bütçe kesintilerine tepki olarak, kalite ve hizmet düzeyinin kabul edilebilir sınırların altına çekildiği durumlara karşı uyanık olmalıdırlar. Hizmet düzeyindeki bir düşüş; ancak, kesinti yapılmış bütçe ile aynı miktarda ürün üretilmesi için üretim aşamasında kullanılmamış yeterli kapasite olmaması durumunda haklı görülebilir.
- **Standartlar verimlilik ve güvenlik faktörlerinin dikkate alındığını göstermelidir.** Denetçiler kalite, hizmet düzeyi ve üretkenlik standartlarının; program verimliliği, personel ve toplum güvenliği ve sağlığı riskleri ve varlıkların güvenliği dikkate alınarak belirlenip belirlenmediğini tespit etmelidirler. Kalite veya hizmet düzeyini düşürmeye ya da üretkenliği arttırarak işlem maliyetlerini azaltmaya yönelik herhangi bir yönetim kararının, diğer faktörler üzerindeki potansiyel olumsuz etkisi gözönünde bulundurulmalıdır. Kalite, hizmet düzeyi ve üretkenlik üzerine denetim gözlemleri, ilgili tüm durumlar ve onlar arasındaki dengeler değerlendirilerek geliştirilmelidir.

## Önemli Sorular / Görevler

1. Çıktı kalitesi ve hizmet düzeyi için amaçların, standartların ve hedeflerin nasıl belirlendiğini araştırınız. Aşağıdaki faktörlerin hedef ve standartların belirlenmesinde gözönüne alınıp alınmadığını belirleyiniz:

Yorum	Ç/K. Ref.



- 1.1 Mevzuat, hükümet ya da kurum politikaları.
  - 1.2 Farklı kalite ve hizmet düzeyinin olası riskleri ve sonuçları.
  - 1.3 Kalite/hizmet düzeyleri ile programın etkinliği arasındaki ilişkiler.
  - 1.4 Kamu hizmetlerinden yararlananlar ile yapılan anketler, ihtiyaç analizleri ya da piyasa araştırmaları ile belirlenmiş hizmetten yararlananlar açısından kabul edilebilir asgari hizmet düzeyleri.
  - 1.5 Bu kalite ve hizmet düzeyini sağlamanın maliyeti.
  - 1.6 İşlemsel uygulanabilirlik ve alınan güvenlik önlemleri.
  - 1.7 Optimum dengenin sağlanabilmesi için hizmetin kalitesi ve düzeyi ile üretim miktarı arasındaki denge. Verimliliğin optimum düzeyinde, hem kalite hem de miktar olarak ulaşılmak istenen düzeylere en düşük maliyetle ulaşılabilir.
2. Standartlar ve hedefler makul müdür ve ekonomik olarak savunulabilir nitelikte midir? Benzer kurumlarda kullanılan standartlarla karşılaştırıldığında bu standart ve hedefler makul müdür?
  3. Standartlara göre performansın izlenmesinde kullanılan kalite ve hizmet düzeyine ait göstergeler (güvenilirlik, doğruluk, güvenlik, zamanlılık, sıklık) uygun mudur? Maliyet, kalite ve hizmet düzeyi konusunda hizmetten yararlananların düşüncelerinin değerlendirilmesi için hizmetlerden memnuniyetleri ya da şikayetleri izlenmekte midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

4. Standart ve hedeflere çoğunlukla ulaşılmakta mıdır? Ulaşılmamış ise, uygun düzeltme çalışmaları yapılmış mıdır? Maliyetleri artıracak hataları ve kabul edilemeyecek hizmetleri önlemek için prosedürler oluşturulması, problemler ortaya çıktıktan sonra düzeltme çalışması yapılmasından daha önemlidir. Hatalar, pahalı düzeltme çalışmalarıyla sonuçlanır ve üretkenliği azaltırken; hizmetten yararlananların şikayet etmelerine yol açar.
5. Bir sistem ya da süreç hatalara yol açıyor ise, bu duruma çare bulabilecek uygun bir çalışmaya girilmiş midir? Düşük kalitedeki işler hakkında personele bilgi verilmiş midir? İstenen kalite düzeyine ulaşmak için gerekli rehberlik ve eğitim sağlanmış mıdır?
6. Mevcut ihtiyaçları yansıtıp yansıtmadıklarının doğrulanması için standartlar, hizmetten yararlananlar ile birlikte düzenli olarak gözden geçirilmekte midir?
7. Çıktı kalitesinin ve hizmet düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasını sağlamak için kalite güvencesi ve kontrol fonksiyonları var mıdır? Kalite kontrol işlemlerinin tasarımında olası yetersiz kalite riskleri ve sonuçları gözönüne alınmış mıdır? Maliyet-etkin kalite kontrolünün sağlanması için istatistiksel olarak geçerli örnekleme teknikleri kullanılmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

#### Alt kriter A.4 - Kaynak kapasitesinin kullanımı

Hedeflenen miktarlarda mal ve hizmet üretmek için mevcut üretim tesisleri, araç-gereç ve işçi kapasitesi optimum düzeyde kullanılmalıdır.

#### Açıklayıcı Notlar

- Verimlilik, talep edilen mal ve hizmetlerin üretilmesi için kaynakların ne kadar iyi kullanıldığına ilişkin bir meseledir. Üretim tesisleri, araçlar, alet edevat ve binaların kullanım düzeyi, hedeflerle ya da benzer kurumların başarılarını esas olan kıyaslama ölçütleri ile karşılaştırıldığında kabul edilebilir olmalıdır.

- Bu kavram, insan kaynaklarının kollektif kullanımına da uygulanabilir. Tasarlanmış standartlar veya performans standartları, daha önce açıklandığı üzere, mevcut personel çalışma saatlerinin kullanımının ölçümü için kullanılabilir.
- Araç gereç kapasitesinin kullanılabilceği süre, araç-gerecin koruyucu bakım için kullanılmadığı saatler hesaba katılmayarak, saat olarak ya da vardiya olarak ifade edilebilir. Üretim kapasitesi de, belirlenen miktarda kaynakları kullanarak, belirli bir zaman sürecinde üretilen mal miktarı olarak ifade edilebilir. Bina kapasitesi ise; kullanılabilir alan, yerleştirilebilecek insan sayısı ya da stoklanabilecek malzeme miktarıyla ifade edilebilir.
- Denetçiler 'teorik azami kapasite' ile 'planlanmış çalışma kapasitesi' arasındaki farkı ayırt edebilmelidirler. Örneğin, bir tesis günde 24 saat kullanıma uygun olmasına rağmen, çalışma planı günde yalnızca 8 saatlik bir vardiyayı öngörebilir. Planlanan çalışma kapasitesi, kullanım oranının belirlenmesi için halihazırdaki kullanılan kapasite ile kıyaslanan niceliktir.
- Gereğinden daha büyük ya da fazla özelliklere sahip bir tesisin inşa edilmesi veya satın alınması ya da yedek parça bulundurulması sermaye kaynaklarının ekonomik olmayan biçimde kullandığını gösterir. Sermaye, bir işlemde kullanılan kaynakların önemli bir ögesi olduğundan; böyle bir durum kurumun verimliliğini de etkiler. Yine de denetçi, üst düzey hizmet taleplerini ve talepteki geleceğe yönelik olası büyümeyi karşılamak için atıl kapasiteye gereksinim olduğunu unutmamalıdır.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Faaliyet koşullarının belirlenmesi için ihtiyaç analizleri yapılmış mıdır? İhtiyaçların karşılanmasında; en uygun (boyut, kalite ve fiyatta) sabit varlıkların ve araç gerecin seçilmesi için maliyet-fayda analizleri yapılmış mıdır?
2. Kapasite hedefi makul sayılabilir mi?
3. Fiili kapasite geçerli ve güvenilir şekilde ölçülmüş müdür?
4. Hedefle karşılaştırıldığında kullanılan kapasite kabul edilebilir mi? Benzer kurumların başarılı örnekleriyle karşılaştırınız. Eğer kaynaklar yetersiz kullanıldıysa, düzeltme çalışmaları yapılmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

5. Araç gerecin tamir nedeniyle kullanım dışı olduğu zaman fazla mıdır? Araç gerecin bakım ve tamir nedeniyle kullanım dışı olduğu süreyi ve kullanıldığı süreyi benzer kurumların aynı konudaki verileriyle karşılaştırınız.
6. Kamu sağlığı, hizmetten yararlananlar ile personelin güvenliği ve yaşam süresi maliyetleri gözetilerek, tesislerin ve araç gerecin yeterli bakımı yapılmakta mıdır? Bu bakım, arızaları ve arızanın yarattığı masraflı sonuçları (düşük kalitede çıktılar ve uzun süreli iş saati kaybı) asgariye indirmek için düzenli olarak yapılmakta mıdır? Düzenli bakım çalışmaları, normal çalışma saatleriyle çakışmayacak şekilde bir takvime bağlanmış mıdır?
7. Eğer fazla kapasite varsa; bu, diğer kurumlar tarafından uygun bir ücretle kullanılabilir mi?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter A.5 - Verimlilik bilgisinin kullanılması ve rapor edilmesi

Verimlilik ile ilgili güncel, güvenilir ve tam bilgiler değerlendirme, stratejik karar alma ve yeniden yönlendirme çalışmalarında kullanılmak üzere farklı yönetim kademelerine rapor edilmelidir. Uygun düzeltme çalışmaları zamanında yapılmalıdır.

#### Açıklayıcı Notlar

- Bu alt kriter için performans raporlarını incelemesi gereken yönetim kademelerine ve denetimin kapsamına göre farklılık gösterebilir. Bu, Parlamento'ya rapor edilen Bütçenin III.Bölümünden merkez kamu kurum ve kuruluşları ile bakanlık üst yönetimine verilen raporlara, orta ve ilk kademedeki yöneticilere verilen faaliyet performans raporlarına kadar değişebilir.

#### Önemli Sorular / Görevler

1. Rapor edilen bilgi, ilgilinin sorumluluk alanına giriyor mu? Önemli verimlilik göstergeleri Bütçenin III.bölümünde rapor edilmiş midir? Özetlenmiş verimlilik bilgileri yönetimin daha üst kademelerine rapor edilmiş midir? Faaliyete ilişkin detaylı verimlilik bilgileri, yönetimin daha alt kademelerine rapor edilmiş midir? Çalışanlar hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bilgilendirilmiş midir? Rapor edilen bilgilerin yararının farkına varılmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

2. Bilgiler düzeltme çalışmalarının zamanında başlatılmasını sağlayacak sıklıkta ve zamanlı bir şekilde rapor edilmekte midir?
3. Bilgilerin toplanması için kullanılan veri kaynakları güvenilir midir? Verimlilikte açıklanamayan önemli değişiklikler var mıdır? Verimlilikte başarıyı gösteren bilgiler güvenilir midir? Güvenilirlik konusunda iç denetçilerin ve bilgiyi kullananların görüşlerini alınız. Rapor edilen bilginin güvenilirliğini doğrulamak için, fizibil olduğu takdirde, birkaç örnek verimlilik göstergesini hesaplayınız.
4. Rapor edilen bilgi, başarının anlamlı bir şekilde değerlendirilmesi için geçerli ve tam mıdır? Verimliliğin çeşitli yönlerini (üretkenlik, kalite, hizmet düzeyi ve kapasite kullanımını) analiz etmek için gereksinim duyulan bilgiler, alt kriter A.1-4' de açıklanmıştır.
5. Performans bilgileri yöneticiler tarafından şu alanlarda kullanılmış mıdır?
  - 5.1 stratejik planlama
  - 5.2 faaliyet planlaması
  - 5.3 bütçe hazırlanması ve kaynak tahsisi
  - 5.4 işlemlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi
6. Yukarıdaki yönetim süreçlerinde, bilginin ne ölçüde iyi kullanıldığının değerlendirilmesi için rehberlik, alt kriter C.1-5 de arasında yapılmıştır.

Yorum	Ç/K. Ref.

## Kriter B. Verimliliğin Arttırılması

Verimliliğin arttırılması için yenilikçi fikirler ve fırsatlar uygun bir şekilde, sürekli olarak araştırılmalı ve uygulanmalıdır.

## Açıklayıcı Notlar

- Kriter B’de yönetilen temel iki soru şunlardır:
  - Verimliliğin artırılması için fırsatların araştırılmasında ve bunların uygulanmasında, yeterli ve sürekli çaba gösterildiğine dair kanıtlar var mıdır?
  - Sonuçlar, bu çabaların başarıya ulaştığını göstermekte midir?
- **Verimliliğin artırılması her zaman mümkündür.** Bir faaliyet, belirli bir hizmet sunum süreci, faaliyet sistemleri ve iş metotları ve ilgili performans standartları gibi mevcut koşullar altında verimli olarak nitelenebilir. Bu, verimliliğin farklı faaliyet koşulları altında geliştirilemeyeceği anlamına gelmez.
- Yöneticiler, amirler ve personelden, halihazırda elde edilmiş verimlilik düzeyini veri olarak kabul etmeden, verimliliğin artırılması için sürekli olarak yeni fırsatlar araştırmaları beklenir. Bu, teknoloji ve yönetim tekniklerinin hergün geliştiği, sürekli değişen bir dünyada makul bir beklentidir.
- **Verimliliği artırma çabalarının değerlendirilmesi.** Amaç; denetlenen kurumun maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için yeterli ve uygun çabayı gösterip göstermediğini ve sonuçlarının neler olduğunu tespit etmektir. Aşağıdaki yol gösterici bilgiler alt kriter B.1-4’e uygulanır.
- Denetçi öncelikle, her özel durumda beklenebilecek ne tür verimlilik artışlarının mümkün ve makul olduğu konusunda bir fikir oluşturmalıdır. Denetçi, daha sonra verimliliği arttırmak için son birkaç yıl süresince ne tür çabaların gösterildiğini araştırmalıdır. Yönetim, faaliyet birimleri ve iç denetim, program değerlendirme, yönetim hizmetleri ve yönetim danışmanları gibi danışma grupları verimliliği artırma fırsatlarının belirlenmesi için çaba göstermiş olabilir.
- Denetçi; üretkenlik çalışmaları, maliyeti düşürme çalışmaları, yöntem analizleri ve geliştirmeleri, evrak ve form tutma, organizasyon analizleri, sistem ve süreçlerin gözden geçirilmesi, otomasyon ve bilgisayara geçmeyi içeren fizibilite çalışmaları, yönetim değerlendirmeleri, faaliyet ya da performans denetimleri, maliyet - fayda analizleri çalışmaları, işlem araştırma analizleri ve daha pek çok konuyla ilgili raporları incelemelidir. Bundan sonra denetlenen kurumun gösterdiği çabaların yeterliliğinin değerlendirilmesiyle ve yeni fikirlerin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilmelidir.

- Denetçi, benzer kurumlarla yapılan karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan verimsiz uygulamaları ve kaçırılmış fırsatları gözönüne sermelidir. Verimliliğin daha iyi yöntemler ve uygulamaların uyarlanmasıyla artırılmasının fizibil ve arzulanır olduğunu göstermek için bazı örnekler belirlemelidir. Yine de, denetçinin geniş bir işlem yelpazesini içeren çok kapsamlı bir teknik çalışma yapması beklenmez. Denetçinin işlemsel sorunlara detaylı çözümler getirmesi ya da geliştirilmiş sistem ve süreçleri dizayn etmesi gereksizdir.
- Denetimin yapılıp yapılmayacağına karar verirken, kaçırılan fırsatlarla birlikte kaybedilen tasarruf sağlama olanakları ve diğer faydalar gözönünde bulundurulmalıdır. Dahası, denetçi, herhangi bir önerinin, denetlenen kurumca uygulanmasını beklemenin mantıklı olup olmadığına karar vermek için önerin uygulanabilirliğini gözden geçirmeli ve maliyet-fayda analizlerini değerlendirmelidir.
- Denetçi uygulanmaya dönük, özel metotlar ve çözümler önermemelidir. Denetlenen kurumun verimliliği arttırmak için hangi alanlarda ve ne tür çaba göstermesi gerektiğinin belirlenmesi yeterlidir. Buna rağmen, denetçi yeni yaklaşımların teknik olarak uygulanabilir ve ekonomik olarak dikkate değer olduğunu yönetime anlatabilecek durumda olmalıdır.

### **Alt kriter B.1 - Program icra seçenekleri**

**Verimliliğin artırılması için işin sözleşme ile özel sektöre yaptırılması da dahil, diğer program icra metotlarının kullanılmasına ilişkin fizibilite çalışmaları incelenmelidir.**

#### **Açıklayıcı Notlar**

- Bu alt kriter mevcut sistem ve uygulamaların zayıflıklarını ve hatalı yönlerini düzeltmeye yönelik yönetsel faaliyetleri belirlemez. Daha çok program amaçlarına ulaşmada tamamiyle yeni, yaratıcı ve daha iyi yolların keşfedilmesi için kurumun çabaları ile ilgilenir.
- Örneğin, geçmişte Kanada'da kamu görevlilerinin maaş çekleri Tedarik ve Hizmet Bakanlığına hazırlanır ve birimler aracılığı ile iki haftada bir personele iletilirdi. Daha verimli ve güvenli bir yol olan, maaşların doğrudan çalışanların banka hesaplarına elektronik yollarla aktarılmasına zaman içerisinde geçildi. Bu, çalışanlara maaş ödemesi yapılmasında bir alternatif yol örneğidir.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Denetlenen kurumun hizmet icrasında farklı ve daha iyi yöntemler bulunması için araştırma ve fizibilite çalışmaları yapıp yapmadığını araştırınız. Yeterli araştırma veya çalışma yapılmamış ise; denetçi, Kanada'da ve diğer gelişmiş ülkelerde, benzer kurumlar tarafından hangi program kavramlarının ve yaklaşımlarının, sistem düzenlemelerinin ve iş süreçlerinin kullanıldığını bağımsız bir araştırma yoluyla bulmalıdır.
2. Daha iyi yöntemler başka ülkelerde kullanılıyor ancak, denetlenen kurum bunları henüz kendisine uyarlamamış ise; denetim bulguları belirlenmeden önce, yeni yaklaşımı uyarlanmanın fizibilitesi ve bununla bağlantılı maliyetler ve faydaların denetçi tarafından incelenmesi gerekir.
3. Kurum tarafından yeni bir yaklaşım benimsenmiş ise, verimliliğin artışına ilişkin kanıtlar arayınız. Yeni yaklaşımın uyarlanmasından önceki ve sonraki verimlilik göstergeleri, başarının değerlendirilmesi için bir temel oluşturabilir.
4. Eğer iş sözleşme ile özel sektöre verilmiş ise; denetlenen kurumun ihale kararından önce 4.1 ve 4.2 sorularının cevaplarını araştırıp araştırmadığını kontrol ediniz. Bu kontrol, işin ihale edilmesinin, kurumun kendisinin yapmasından daha maliyet-etkin olup olmayacağını belirlemede yardımcı olur.
  - 4.1 İş müteahhide yaptırma kararı işin kalitesini ve müteahhidin performansını izlemenin ve buna bağlı diğer dolaylı maliyetlerin maliyeti de dahil, tüm maliyetler dikkate alındığında yerinde midir?
  - 4.2 Müteahhit; çıktıların kalitesi, hizmet düzeyi, sunum tarihleri ve diğer faktörler gibi belirlenmiş istekleri karşılayabilir mi?
  - 4.3 İhalenin performans sonuçları ve gerçekleşen tüm maliyetleri, işin ihale edilmesinin kurum içinde yapılmasından daha maliyet-etkin olup olmadığının belirlenmesi bakımından periyodik olarak izleniyor ve gözden geçiriliyor mu?

Yorum	Ç/K. Ref.



İşin ihalesinin daha detaylı bir denetiminde, metodoloji konusunda tavsiyelerini almak üzere Sonuç Ölçüm Denetiminde uzman Danışman Yöneticiye başvurunuz.

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter B.2 - Mevcut faaliyet metotlarının geliştirilmesi

İş tekrarları ve israf önlenerek, iş süreçleri ve uygulamaları basitleştirilerek, mevcut sistemlerin ve prosedürlerin daha etkin hale getirilmesi için yapılan fizibilite çalışmaları sürekli olarak incelenmelidir. Bu inceleme, tüm kurumun verimliliği ile toplam maliyet üzerinde karşılıklı fonksiyonel etkiler gözönünde bulundurularak yapılmalıdır.

#### Önemli Sorular / Görevler

1. İş fiilen yürüten personele görev tekrarı, israf, sorunlar ve işteki zayıflıklar hakkında bilgi sağlayacak düzenli bir mekanizma var mıdır? Halen uygulanan işlemlerin geliştirilmesi için, çalışanların görüşlerini ve önerilerini araştıran kalite çemberleri ya da benzeri mekanizmalar kullanılmakta mıdır?
2. Mevcut sistemlerin, prosedürlerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi için Bilişim Teknolojisi uzmanı, kurum içi yönetim danışmanları, iç denetçiler, program değerlendirme uzmanları gibi fonksiyonel uzmanlar tarafından kullanılan sistematik bir yaklaşım var mıdır?
3. Kurum tarafından son beş yıl içerisinde oluşturulan verimlilik artırma çalışmalarının ve projelerinin bir listesini alınız. Bunların işlem kapsamlarını, önemlerini ya da etkilerini, amaçlanan tasarrufları ve diğer faydaları gerçekleştirmede ne ölçüde başarılı olduklarını değerlendiriniz.

Yorum	Ç/K. Ref.

4. İç denetçiler, program değerlendirme uzmanları ve kurum içi yönetim danışma birimlerince hazırlanmış genelgeleri, iş planlarını ve verimlilikle ilgili raporları aşağıdaki soruları dikkate alarak bulundurarak gözden geçiriniz:
- 4.1 Verimlilik meselelerinin incelenmesi üst yönetim tarafından istenmiştir?
- 4.2 Son beş yıl içerisinde temel faaliyet alanlarındaki önemli verimlilik meseleleri konusunda yeterli sayıda denetim ve çalışma yapılmış mıdır? Yapılan çalışmalar teknik olarak doğru mudur? Ulaşılan sonuçlar güvenilir midir?
- 4.3 Birim yöneticileri tavsiyeleri yerine getirmişler midir? Beklenen maliyet düşüşleri ve diğer faydalar gerçekleşmiş midir?
5. Kurum, hangi çıktıların üretilmesi için hangi faaliyetlerin ve görevlerin önemli olduğunun, ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için hangi kaynaklara gerçekten ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinde, temel soruları sorarak işlemleri sistematik bir şekilde, düzenli aralıklarla (beş yılda bir) gözden geçirmekte midir? Böyle temel incelemeler "Onaylanmış hizmetleri gözden geçirme esaslı bütçeleme" ya da "0-tabanlı bütçeleme" yöntemlerine benzeyebilir. Bu tip bir gözden geçirme son zamanlarda gerçekleştirildi ise, raporları inceleyiniz ve tavsiyelerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol ediniz.
6. Malzeme ve enerji israfından kaçınmak için çaba gösterilmekte midir? Faaliyet süreçlerinde, malzemeyi azaltmak yerine yeniden kullanıma uygun ve geri dönüşümlü malzeme kullanımı mümkün müdür? Faaliyet süreçleri, çevre üzerindeki etkiler gözönüne alınarak mı planlanmıştır?
7. İşlemin bir bölümündeki gelişimin ya da tasarrufun, bir başka alandaki maliyeti yükseltip yükseltmediğini ya da problem yaratıp yaratmadığını ve bunun kurumun bütününde net bir zarara yol açıp açmadığını belirleyiniz. Kararlar alınmadan önce, işlemlerin azaltılmasının, işin bir başka kuruma aktarılmasının ya da ürünün veya hizmetin bedelinde iskonto yapılmasının olası sonuçları değerlendirilmiş midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

Verimlilik diğer birimlerin, kurumların, hükümetin değişik kademelerinin, özel sektörün ya da hizmetten yararlananların kayıpları pahasına mı sağlanmıştır?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter B.3 - Otomasyon ve teknoloji kullanımı

Bilişim teknolojisinin kullanımı ve elle yapılan işlemlerin otomasyonu için fırsatlar, sürekli olarak araştırılmalı; uygun olduğu takdirde, tekdüzeliğin ve hata seviyelerinin azaltılması, üretkenliğin artırılması ve mal ve hizmetten yararlananlara daha iyi bir hizmet sunulabilmesi için uygulamaya konulmalıdır.

Bu alt kriteri incelemek için Sayıştay'ın Bilişim Teknolojisi Danışman Yöneticisine başvurulması gereklidir.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Kurumun, bilişim teknolojisi ve sistemleri ile ilgili planını, ilgili fizibilite çalışma raporlarını ve maliyet-fayda analizlerini gözden geçirin. Son birkaç yıl içerisinde başlatılmış projelerin listesini hazırlayınız.
2. Uygun teknolojiyi kullanma fırsatlarının belirlenmesi için yeterli çaba gösterilmiş midir? Denetlenen kurum içerisinde ya da diğer kurumlarda daha önce elle yürütülen işlemlerin otomasyona geçilip geçirilmediğini kontrol ediniz.
3. Uygulanacak projelerin seçilmesinden önce, fizibilite çalışmaları doğru bir şekilde yürütülmüş müdür? Seçilen sistemin özellikleri, donanım ve yazılım sisteminin amaçlarına ulaşmak için uygun mudur? Bu seçim, ekonomiklik ve verimlilik dikkate alınarak gerçekleştirilmiş midir?
4. Yeni teknoloji ve otomasyonun uygulandığı yerlerde, maliyetler beklenen faydalara göre savunulabilir mi? Gerçekleşen maliyetler planlanan maliyetlerden önemli ölçüde fazla mıdır? Beklenen faydalar ve tasarruflar gerçekleşmiş midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter B.4 - Girdi maliyetlerinin düşürülmesi için devam eden çabalar

- a) **Girdi maliyetlerinin azaltılması için üretme/satın alma/kiralama veya diğer seçenekler gözden geçirilmelidir.**
- b) **Program yönetim ve yürütme destek fonksiyonları ihtiyaç analizleri, ortak hizmetlerin paylaşımı, faaliyet süreçlerinin yeniden tasarlanması ve kurumların yeniden yapılandırılması yolu ile en aza indirilmelidir. Burada amaç, hem yönetim kademelerinin azaltılması hem de karar alma sürecinin hızlandırılmasıdır.**

### Açıklayıcı Notlar

- Verimlilik, aynı çıktı miktarının, kalitesinin ve hizmet düzeyinin daha az maliyetle elde edilmesi durumunda artar. Denetçiler, çıktı üretiminin arttırılmadığı ya da arttırılmasına gerek duyulmadığı durumlarda; yöneticilerden, bu verimlilik denkleminin girdi kısmı ile uğraşmalarını bekleyebilirler. Yöneticilerin verimliliği arttırmak için girdi miktarını azaltmaya yönelebilecekleri durumlardan bazıları şunlardır:
  - Bütçenin belli bir miktarda dondurulduğu ya da azaltıldığı, buna karşın hizmet talebinin (miktar / hizmet düzeyi) arttığı ya da aynı kaldığı durumlar;
  - Üretim kapasitesinin zaten kullanılmış olduğu ve arttırılmasının mümkün olmadığı durumlar;
  - Daha yüksek bir üretkenliğe ulaşmak için üretim yöntemlerinin geliştirilemediği durumlar; veya
  - Çıktıların farklı olduğu ve bu nedenle birim maliyet standartları ile ölçümlerinin zor olduğu durumlar.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Denetlenen kurumun, üretme / satın alma / kiralama ya da işin özel sektöre ihalesi gibi seçenekleri değerlendirdiğine ilişkin bir kanıt var mıdır? İlk karardan bu yana faaliyet maliyetleri ve koşullar önemli ölçüde değişim gösterdi ise; denetlenen kurum, mevcut uygulamanın maliyet açısından halen en verimli yol olduğunu doğrulamak için üretim seçeneklerini gözden geçirmiş midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

2. Tahminlerin makul, hesaplamaların doğru, sonuçların geçerli olup olmadığını kontrol etmek için seçenek analizi dökümanlarını gözden geçiriniz. Seçenek analizinde kabul edilebilir bir metodoloji kullanılmış mıdır?
3. Eğer iş ihale edilmişse; alt kriter B.1’de açıklandığı üzere ihalenin, işin kurum tarafından yapılmasından daha verimli olup olmadığını kontrol ediniz.
4. Maliyetlerin düşürülmesi ve faaliyet süreçlerinin verimliliklerinin artırılması için fırsatların belirlenmesinde belirli zaman aralıkları ile sistem veya yöntem analizleri ya da maliyet düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Belirlenen fırsatlardan yararlanmak için faaliyet süreçleri yeniden tasarlanmış ve düzenlenmiş midir?
5. Verimliliğe katkıda bulunmak için denetlenen kurumun yapısı, belirli aralıklarla gözden geçirilmekte midir? Kurum şemalarını ve ilgili çalışma raporlarını aşağıdaki soruları aklınızda bulundurarak gözden geçiriniz:
  - 5.1 Program yönetme ve yürütme destek fonksiyonları gereksiz yere tekrarlanmakta mıdır?
  - 5.2 Personel servisleri, finansal servisler, kelime işlem ve kayıt yönetimi gibi destek fonksiyonlarının, özel bölüm ve dallara atfedilebilecek, çok fazla birbirinden ayrı birimler bulunması sebebi ile gereğinden az şekilde kullanıldığına dair bir kanıt var mıdır? Pek çok bölüm ve dala hizmet sağlayacak ortak destek fonksiyonları oluşturularak, bunların bir kısmı ortadan kaldırılabilir mi?
  - 5.3 Uygun olduğu durumlarda ‘tek hizmet gişesi’ (‘one-stop shopping’ or ‘single window’) kavramı, ortak hizmet noktaları yolu ile hizmet sunum maliyetini düşürmek için kullanılmakta mıdır?
  - 5.4 Kurum, ulusal merkezler, bölgesel ofisler ve yerel hizmet ofisleri arasında yetki ve sorumlulukları dağıtma ile yeterli kontrol ve sorumluluğu elinde bulundurma arasında doğru dengeyi sağlayabilmiş midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

5.5 Karar verme ve onay alma aşamalarındaki gecikmelerin, fazla yönetim kademesi oluşu ve yetki dağılımının zayıf olması nedeni ile gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için ilgili birkaç proje dosyasını ya da örnekleri inceleyiniz.

Yorum	Ç/K. Ref.

## Kriter C - Yönetim sistemleri ve uygulamaları

**Yönetim kontrolleri, faaliyet sistemleri, iş süreçleri ve uygulamaları verimlilik konusuna dikkat çekmelidir.**

### Açıklayıcı Notlar

- Sonuç yönelimli bir denetim yaklaşımının fizibil ya da güvenilir olmadığı durumlarda; denetçiler, denetimin amaçlarına maliyet-etkin bir şekilde ulaşılması için kritik önemde olan yönetim sistemlerini ve işlem uygulamalarını, ne ölçüde incelemeleri gerektiğine karar vermelidirler. Verimlilikte başarıyı gösteren bilgilerin tatmin edici olduğu durumlarda, kriter C'nin bütün denetimlerde uygulanması gerekmeyebilir. Bazı durumlarda, denetim alanı ve amacı, işlemlerin verimliliği için kritik önemde olan birkaç yönetim sisteminin titizlikle incelenmesini gerektirir. Bu gibi durumlarda, incelemenin odak noktası sistem ve uygulamaların ürettiği sonuçlar ve bunların verimlilik üzerindeki etkileri olmalıdır.
- Faaliyetlerin planlanması, bütçelendirilmesi, yürütülmesi, kontrol edilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi için iyi kurulmuş bir alt yapı, üst düzeyde bir verimliliğin elde edilmesi ve devam ettirilmesi bakımından çok önemlidir. Bu, verimliliğe ulaşmada sağlıklı yönetim ve kaynakların ihtiyatlı kullanımı için gerekli olan iç kontrol ve disiplini sağlar. Önemli olduğu durumlarda denetçiler, verimliliğe ulaşmada ve sürdürmede kritik önemde olan faktörlere gerekli önemin verilip verilmediğini görmek için yönetim süreçlerini yerinde incelemelidirler.
- Kriter C'deki temel sorular şunlardır: Yönetmel mekanizmalar uygun mudur? Mekanizmalar, ne ölçüde iyi işlemektedirler? İstenen sonuçları üretmekte midir? Verimliliğin başarılmasına yardımcı olmaktadır mı? Bunlar, kurumun yönetim sistemlerinin ve uygulamalarının verimliliğe önem verdiğini kanıtlar nitelikte midir?

### Alt kriter C.1 - Stratejik planlar

Uzun dönemli stratejik planlar, diğer önceliklerin yanısıra verimliliğe de hizmet edecek nitelikte olmalıdır. Planlama, verimsiz işlemlerin risklerinin ve sonuçlarının belirlenmesini, programların yürütülmesi sırasında daha az maliyetli bir yöntem başvurulmasının fizibilitesini, sağlanan mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin mantıklı bir açıklamasını ve uygun olduğu takdirde, daha verimli işleyebilmesi için kurumun yeniden yapılandırılmasını da içermelidir.

## Önemli Sorular / Görevler

1. Verimlilik faktörlerinin gözönünde bulundurulup bulundurulmadığını belirlemek için uzun dönemli ya da Birkaç Yıllık Stratejik Planı gözden geçiriniz. Belirli verimlilik hedefleri planlarda yer almakta mıdır?
2. Özel stratejilerin uygulanabilirliği, iş kolunun doğasına ve hakim olan koşullara göre değişebilir. Genel olarak uygulanabilir bazı strateji örnekleri, aşağıda sadece yol gösterici olarak sunulmuştur:
  - 2.1 Verimsizliğin sonuçları ile bunların önlenmesinin maliyetini dengelemek için bir risk analizi yapılmış mıdır? Verimlilik, kamu sağlığı, varlıkların emniyeti ve güvenliği gözönünde bulundurularak etkinlik ile dengelenmiş midir? Bu, özellikle düzenleyici ve teşvik edici nitelikteki programlar için önemlidir.
  - 2.2 Hizmetlerin daha verimli bir yolla sunulması için bunların fizibilitesini yapan, daha iyi ve daha güvenilir hizmet sağlanmasını ya da bunların daha düşük bir maliyetle sunulmasını araştıran özel projeler var mıdır?
  - 2.3 Stratejik plan, hizmetten yararlananların ihtiyaçlarının belirlenmesi ya da periyodik olarak yeniden incelenmesi için pazar araştırmasını ya da ihtiyaç analizini gerektirmekte midir? Hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına cevap verilmesinde gerekli olan asgari mal ve hizmet yelpazesinin seçimi için özel bir çaba sarf edilmekte midir? Yeterli sayıda tüketici tarafından artık kullanılmayan mal ve hizmetlerden vazgeçilmesi için bir plan bulunmakta mıdır?
  - 2.4 Stratejik plan, ekonomik yönden fayda ve verimliliğe ulaşmada çeşitli organizasyon elemanları arasında daha iyi bir koordinasyon sağlamak ve ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanmak bakımından kurumun yeniden yapılandırılmasını gerektirmekte midir?

Yorum	Ç/K. Ref.



## Alt kriter C.2 - Faaliyet planları

**Yıllık faaliyet planları; risk yönetiminin önemli prensipleri, verimli çalışma yöntemleri ve süreçleri, çıktının miktarı, kalitesi ve hizmet düzeyi için rasyonel standartlar üzerinde temellendirilmelidir.**

### Önemli Sorular / Görevler

1. Cari yıla ve daha önceki iki yıla ait faaliyet planlarını ya da iş planlarını gözden geçiriniz. Planların hazırlanması için gönderilen çağrı mektuplarını ve direktifleri aşağıdaki hususları gözönünde bulundurarak inceleyiniz:
  - 1.1 Faaliyetler, bünyesel riskler ve sonuçlar gözönünde bulundurulup mu planlanmıştır? Kontrol maliyetleri, olası risklerden ve onun sonuçlarından daha fazla mıdır? Bunlar, özellikle izleme, test etme, teftiş, kalite örnekleme ve kontroller gibi teşvik faaliyetlerini de içeren düzenleyici programlar için önemlidir. Tüm ilgili faktörlerin gözden geçirilip geçirilmediğini ve savunulabilir bir şekilde dengelenip dengelenmediğini belirlemek için risk analizi raporlarını inceleyiniz. Maliyet-etkin bir kalite kontrol fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için hatalı ürünleri, düzenlemelerin ihlalini ve sonuçlarını gözönünde bulunduran ve istatistiksel açıdan geçerli olan bir örnekleme tekniği gereklidir.
  - 1.2 Belli bir çıktı miktarı için hedefler, rasyonel bir temel üzerine mi kurulmuştur? Bu hedefler, mevcut üretim kapasitesinin değerlendirilmesinden çok, gerçek bir hizmet talebini karşılamaya mı yöneliktir? Çıktılar isteğe mi bağlıdır, yoksa zorunlu mudur? İsteğe bağlı faaliyetlerin ya da çıktılarının, personeli çalıştırmaya yeterli işi gerçekten sağlayıp sağlamadığını kontrol ediniz.
  - 1.3 En iyi uygulama örnekleri ve yaratıcı iş yöntemleri, standart işlem uygulamaları olarak kabul edilmiş ve faaliyet planlarına temel teşkil edecek şekilde kullanılmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

1.4 Çıktı miktarı, kalitesi ve hizmet düzeyi için konulan hedefler ve amaçlar, verili tüketici ihtiyaçları ve onlara ulaşılmasındaki maliyetler ışığında rasyonel ve yerine getirilebilir nitelikte midir? Çıktı kalitesi ve hizmet düzeyi, gereksiz işlem maliyetleriyle sonuçlanacak ölçüde aşırı yüksek midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter C.3 - Bütçeler ve kaynak tahsisi

**Kaynak düzeylerinin planlanan çıktı miktarına uygun olabilmesi için yıllık faaliyet bütçeleri, performans standartları (örneğin; girdi/çıktı oranları) kullanılarak hesaplanmalıdır. Bunlar, kurumun faaliyet planının asgari maliyetle yürütmesini sağlayan uygun nitelik ve miktarda, kaynakların (insan, finans, malzeme, araç gereç, vb.) kullanımına dayandırılmalıdır. Kaynaklar, diğer önemli hususların yanısıra verimliliğin artırılması için kurum birimleri arasında rasyonel şekilde tahsis edilmelidir.**

### Açıklayıcı Notlar

- Bu alt kriter, bütçelendirilmenin aşağıdaki yönlerinin analiz edilmesini gerektirir:
  - çıktı talepleri ve girdi ihtiyaçları güvenilir şekilde tahmin edilmiş midir?
  - bütçenin hazırlanmasında önemli verimlilik faktörleri dikkate alınmış mıdır?
  - çıktı miktarlarına ilişkin trendlerle karşılaştırıldığında, kaynak seviyelerine ilişkin trendler kabul edilebilir nitelikte midir?
  - mevcut kaynaklar, kurumun birimlerine belirlenen öncelikler ve mevcut verimlilik düzeyleri dikkate alınarak mı tahsis edilmiştir?
- Çıktıların, girdilerin, standartların, kalite ve hizmet düzeylerinin analizi için, alt kriter A.1 - Ölçülebilir faaliyetlerin verimliliği- ve A.3 -Kalite ve hizmet düzeyi göstergeleri - başlıkları altında verilen tavsiyelerin bazıları, aşağıda açıklandığı üzere, bütçelerin incelenmesinde yararlı olabilir.

## Önemli Sorular / Görevler

1. Son dönemlerdeki faaliyet bütçelerini aşağıdaki soruları aklınızda bulundurarak gözden geçirin. Bu soruların pek çoğu farklı çıktılara sahip faaliyetlere olduğu kadar benzer çıktılara sahip faaliyetlere de uygulanır. İstisnalar, ölçümü güç farklı çıktılara sahip işlemlere uymayan, girdi-çıkıtı oranları üzerine inşa edilmiş üretim standartlarını içerir.
  - 1.1 İş yükü ve çıkıtı miktarlarını tahmin etmede makul yöntemler kullanılmakta mıdır? Son birkaç yılın gerçekleşen verilerini tahmini verilerle karşılaştırarak bu verilerin güvenilirliklerini kontrol ediniz. Tahmin işlemindeki güvenilirliğinin artırılması için ne gibi çalışmalar yapılmıştır?
  - 1.2 Kaynakların bütçelendirilmesinde, mal ve hizmetlerin talebindeki mevsimsel dalgalanmalar uygun bir şekilde değerlendirilmiş midir? Bu dalgalanmalar sırasında iş yükünün en yüksek noktaya ulaştığı durumlarda; ihtiyaç, yeni personel alımından kaçınmak için daimî işçilere fazla mesai yaptırma, yarım gün ve geçici işçi çalıştırma gibi yöntemlerin en uygun bileşimi ile karşılanmakta mıdır?
  - 1.3 Önceliklerin doğru biçimde saptanabilmesi için tahmin edilen iş yükü takdire bağlı olanlar ve olmayanlar şeklinde sınıflandırılmış mıdır?
  - 1.4 Aşağıdaki verimlilik faktörlerinin uygun olup olmadığını ve kaynak ihtiyacının hesaplanmasında kullanılıp kullanılmadığını kontrol ediniz:
    - 1.4.1 Kaynak girdiler, ekonomiklikleri dikkate alınarak mı bütçelendirilmiştir? İnsan kaynakları, malzeme ve araç gereçin ekonomik bir biçimde edinildiğini ve kullanıldığını doğrulamak için yeterli kontrol mekanizmaları var mıdır? Personelin iş sınıflandırması ve ödenen ücret seviyeleri, yerine getirilen görevlere uygun mudur?

Yorum	Ç/K. Ref.

- 1.4.2 Üretim standartları, baz yıl görelî tahmini değerleri veya birim maliyetler, tahmini birim iş yükünün ihtiyaç duyulan kaynaklara dönüştürülmesinde kullanılmış mıdır?
- 1.4.3 Çıktı kalitesi ve hizmet düzeyine ilişkin hedefler, kaynak sağlanmasına ilişkin kararların alınması aşamasında kullanılmış mıdır?
- 1.4.4 Verimliliğin artırılması için konulan hedefler, kaynak sağlanmasına ilişkin kararların alınması aşamasında kullanılmış mıdır?
- 1.4.5 Ücret maliyetlerinin en aza indirilmesi için işten ayrılmalar ve devamsızlık, fazla mesai saatleri, yarım gün ve geçici çalışma saatleri ve sözleşmeli hizmetler dikkate alınmış mıdır?
- 1.5 Şayet artan bir bütçeleştirme tekniği kullanıldıysa, kaynak düzeyinin önceki yıllardaki düzeyine göre artışının ya da azalışının mantığını araştırınız. Çıktılardaki, politikalardaki, (varsa) işlem metotlarındaki ve verimliliğin artırılması olanaklarındaki değişiklikler dikkate alındığında bu bütçeleştirme tekniği uygun mudur?
2. Son beş yıldaki kaynak seviyelerine ilişkin trendleri, çıktı miktarına ilişkin trendler ile karşılaştırınız. Birbiri ile bağlantılı faaliyetler savunulabilir nitelikte midir? Trendlerdeki olağan olmayan değişiklikler için açıklamalar yapınız. Bu konuda akılda tutulması gereken bazı noktalar şunlardır:
- 2.1 Yıllara göre trendleri analiz ederken, enflasyonun etkilerinden kaçınmak için sabit bir dolar birimi kullanınız. Geçerli trend analizleri için sözleşmeli hizmet maliyetini ve otomasyon maliyetini de içeren toplam işletme maliyetlerini kullanınız.
- 2.2 Personel maliyetlerine; yarım gün çalışma saatleri, çalışılmış fazla mesai saatleri ve uygun oranda sözleşmeli hizmet saatleri dahil edilmelidir.

Yorum	Ç/K. Ref.

- 2.3 Farklı tip çıktılar, üretilmeleri için farklı miktarlarda kaynak gerektiriyorsa, ya da çıktı bileşimleri yıllara göre değişmişse; çıktılar, trendlerin geçerli şekilde analiz edilmesi için görelî tahmini değerler ve üretim standartları kullanılarak eşdeğerli birimlere dönüştürülmelidirler.
- 2.4 Baz yıl standartları, görelî tahmini değerleri ve varsayımları halâ geçerli midir? Eğer, çıktı özellikleri veya işlem yöntemleri değişmişse ya da işlemlerde otomasyona geçildi ise; üretim standartları da cari kaynak tüketim oranını yansıtacak şekilde değiştirilmiş olmalıdır.
3. Mevcut kaynaklar; birbirine alternatif programlar, faaliyetler ve kurumun birimleri arasında verimlilikleri ve hizmetlerine olan talep dikkate alınarak mı tahsis edilmiştir? Uygun verimliliğe henüz ulaşmamış bir işlemin, daha fazla kaynak olmaksızın ek bir iş yükünü kaldırmasını beklemek mantıklı mıdır? Bunun tersine, uygun verimliliğe halihazırda ulaşmış bir işlem daha fazla kaynak olmaksızın ek bir iş yüküyle daha zor başa çıkabilir. Bütçelerle ilgili yukarıda açıklanan analitik yaklaşımların bir kısmı, bütün olarak birim bütçesinin nasıl bölündüğünün ve farklı birimlere nasıl dağıtıldığının incelenmesinde de uygulanabilir.
4. İhtiyaç fazlası bütçenin, fonların aktarılmasından kaçınmak için üretken olmayan bir şekilde harcandığını gösteren kanıt var mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

#### Alt kriter C.4 - Faaliyet sistemleri ve prosedürleri

Faaliyetler, verimli sistemler, süreçler, prosedürler ve çalışma yöntemleri kullanılarak; kendilerinden ne beklendiğinin bilincinde olan, iş bilir personelle birlikte düzenlenmeli ve yürütülmelidir.

## Açıklayıcı Notlar

- İnsanlar, iş yerlerinde kendilerini etkileyen konular hakkında görüşlerine başvurulduğu zaman, daha üretken olurlar. Kullanılan çalışma yöntemleri, gelişme fırsatları ve varılacak üretim hedefleri hakkında çalışanların görüşlerine başvurulması, çalışanların işe olan ilgilerini arttırır ve daha iyi çalışmaları için onları motive eder. Personelin teşvik edilmesinin ve işe katılmasının faydalarını bilerek; denetçiler, faaliyet sistemlerinin ve prosedürlerinin geliştirilmesinde, ilgili personele ve işi izleyen amirlere danışılıp danışılmadığını belirlemelidirler.

## Önemli Sorular / Görevler

1. Yönetmel süreçler, faaliyet sistemleri ve iş süreçleri:
  - 1.1 İşin düzenli bir şekilde yürümesini ve iş yükünün yıl boyunca eşit olarak dağılımını,
  - 1.2 Gecikmelerin, personelin atıl bekleme süresinin, malzeme ve personel hareketinin asgariye indirilmesini,
  - 1.3 Görevlerin gereksiz tekrarlarından ve kaynakların israfından kaçınılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiş midir?

Problemlerin ve düzeltme çalışmalarının kanıtlarını bulmak için ilgili yönetim raporlarını, toplantı tutanaklarını ve özel çalışma raporlarını gözden geçiriniz.
2. En iyi uygulama örneklerinin ve yaratıcı iş metotlarının kurum içinde iletilmesini sağlamak amacıyla kurum birimleri arasında karşılıklı görüş alışverişleri mevcut mudur? Benzer faaliyetleri yürüten diğer kurumların başarılı uygulamaları (kıyaslama örnekleri), kuruma uyarlanmakta mıdır? Bu uygulamalar geliştirilmiş ve standartlaştırılmış mıdır?
3. Karmaşık işlemlerin, standart işlem prosedürleri yeterli biçimde dökümanite edilmiş ve kurumun tüm birimleri tarafından düzenli bir şekilde uygulanmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

4. Büro ya da üretim tesisleri, üretim araç gereci, bilgisayar ve iletişim teknolojisi faaliyetler için yeterli ve uygun kapasiteyi sağlamakta mıdır?
5. İşin gerçekleştirilmesi için yeterli beceriye sahip ve nitelikli personel uygun maaşla istihdam edilmiş midir?
6. Becerikli ve yüksek ücret olan personel tarafından yerine getirilen rutin ve özel yetenek gerektirmeyen yönetsel işler, daha düşük ücretli personele devredilebilir mi?
7. Dinlenme sürelerini en aza indirmek ve personelden yararlanılan zamanı artırmak için çalışanların farklı fonksiyonları yerine getirmesi sağlanarak ya da kişilere birden fazla görev verilerek bir işlem için gerekli olan personel sayısı en aza indirilmiş midir? Personelin gerçekten farklı türde işleri yapıp yapmadıklarını belirlemek üzere iş çizelgelerini ve görevleri inceleyiniz.
8. Çalışanlara tek tek ya da toplu olarak; günlük, haftalık ya da aylık olarak ulaşılabilecek kotalar, hedefler ve önemli noktalar hakkında bilgi verilmekte midir? Hedefler, personelin sorumluluk almasını sağlamak için onlarla görüşülerek mi geliştirilmiştir?
9. Hedeflere ulaşılması için personele yeterli eğitim, bilgi, araç ve malzeme sağlanmış mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter C.5 - Faaliyetlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi

Faaliyetler bir takvime bağlanmalı, kontrol edilmeli ve izlenmelidir. Gerektiğinde, hedeflere bütçe içinde ve zamanında ulaşılmasını sağlayacak, iş ilerleme raporları üzerine inşa edilmiş düzeltme çalışmaları vaktinde yapılmalıdır.

**Önemli Sorular / Görevler**

1. Faaliyetler; gecikmeleri, personelin atıl bekleme süresini ve araç gerecin boş kalma süresini asgariye indirecek şekilde ve hizmetten yararlananların talepleri dikkate alınarak mı bir takvime bağlanmıştır?
2. Aşırı iş yığılmalarından kaçınmak, personelin boş kalmasını önlemek ve hizmet standartlarını en az ücret maliyeti ile karşılamak amacıyla; iş yükündeki mevsimsel değişimler, fazla mesai, yarım gün ve geçici işçi çalıştırmanın uygun bileşimleri ile karşılanmış mıdır?
3. Hataların en aza indirilmesi ve gecikmelerin önlenmesi için personel yeterince kontrol ediliyor ve yönlendiriliyor mu? Kontrol süreleri uygun mu?
4. Aşırı iş yığılmaları izlemeyi yapan amirlere hemen rapor ediliyor mu? Durumun düzeltilmesi için yeterli çaba sarf ediliyor mu?
5. Personelin devamsızlığının en aza indirilmesi için yeterli çalışma yapılmış mıdır? Bu devamsızlığın işlemler ve hizmet sunumu üzerindeki negatif etkilerinin en aza indirilmesi için yeterli çalışma yapılmış mıdır? Yıllık devamsızlık oranlarına ilişkin trendleri benzer kurumlardaki oranlarla karşılaştırınız?
6. Fazla mesaiye yalnızca gereksinim duyulduğunda başvurulması için gerekli kontroller yapılmakta mıdır? Kullanılan fazla mesaiye ilişkin trendleri gözden geçiriniz ve üretilen çıktı miktarları ile karşılaştırınız. Benzer kurumlarla karşılaştırınız.
7. Faaliyete ilişkin bilgi (örneğin; çıktı miktarı, üretkenlik, personelin devamsızlığı ve dinlenme zamanları, fazla çalışma, araç gerecin kullanım dışı olduğu süre ve tahsisi, kalite ya da hata düzeyleri, malzeme yokluğu ya da üst düzey yöneticilerden onay alınmaması nedeni ile meydana gelen gecikmeler, iş yığılmaları) ilk kademe izleme amirlerine günlük, haftalık ya da aylık olarak rapor edilmekte midir?

Yorum	Ç/K. Ref.



8. Yönetmelik bilgi (örneğin; verimlilik , kalite, ulaşılan hizmet düzeyi, projenin durumu ve ilerlemesi, hizmetten yararlananların şikayetleri, bütçe durumu ve değişim analizleri) ara kademe yöneticilere periyodik olarak rapor edilmekte midir? Düzeltme çalışmalarının yapılmasında bu bilgiler kullanılmakta mıdır?
9. Konu ile ilgili ve gerekli ise; son üç yıl içerisinde tamamlanan birkaç proje dosyasını inceleyiniz. Hedeflenen mal ve hizmet miktarı, hedeflenen tarihlerde ve bütçe içinde sunulmuş mudur?

Yorum	Ç/K. Ref.

## Kriter D. İş Ortamı

**Verimliliğin vurgulandığı, yöneticilerin ve personelin buna uygun bir şekilde teşvik edildiği ve başarı için desteklerinin sağlandığı bir yönetim ve iş ortamı mevcut olmalıdır.**

### Açıklayıcı Notlar

- Verimliliğe ulaşmak için olumlu bir yönetim ve iş ortamı çok önemlidir. Verimliliğin öneminin üst düzey yöneticiler tarafından resmi olarak kabul edilmesi, yöneticilerin ve personelin desteğini sağlamak için önemlidir. Kendilerine verilen göreve uygun yetkilerle donatılan yöneticiler ve personel, üstlerine danışmaksızın zamanında karar alabilirler ve verimliliğe ulaşmak için anında harekete geçebilirler.
- Resmi kabul, verimliliğin öneminin sözlü ve yazılı ifade edilmesinden daha önemlidir. Denetçiler, verimliliği teşvik eden ve onu başaran bir yönetim çerçevesinin varlığına dair kesin kanıtlar aramalıdır. Alt kriter D.1'den 6'ya kadar olan maddeler, verimliliğe ulaşmak için uygun, yönetim ve iş ortamını destekleyen bir yönetimin özelliklerini tanımlamaktadır. Verimlilikte başarıyı gösteren bilgiler, yönetsel süreçler ve faaliyet sistemlerine ait özellikler kriter A, B ve C'de tanımlanmıştır.
- Kriter D'de yöneltilen temel soru şudur: Yönetim ve iş ortamının verimliliğe ulaşmada yardımcı olduğunu göstermeye elverişli bir yönetim yapısı ve mekanizmaları mevcut mudur?

### Alt kriter D.1 - Bir öncelik olarak verimlilik

**Verimliliğin bir öncelik olduğu ve başarılmasında yöneticiler ile personelin ortak sorumluluğu bulunduğu vurgulanmalıdır.**

### Önemli Sorular / Görevler

1. Program icrasına, hizmet faaliyetlerine ve yönetsel fonksiyonlara ilişkin onaylanmış politikaları, direktifleri, üst yönetim toplantı tutanaklarını ve planlama dökümanlarını (Faaliyet Planlarının Ana Hatlarına ilişkin dökümanı, Bütçeler ve Birkaç Yıllık Faaliyet Planı için çağruları ve rehberleri) gözden geçiriniz. Bunlar, işlemlerde verimliliğe ulaşılmasının önemini vurgular nitelikte midirler?

Yorum	Ç/K. Ref.

2. Program icrası, hizmet faaliyetleri ve yönetsel fonksiyonlardaki verimlilik meselelerine, gereken öncelik ve önem verilmiş midir? İlgili politika ve direktifler, yöneticilere ve personele açık olarak iletilmiş midir? Yöneticilerin ve personelin bunların farkında olduklarını ve bunları izlediklerini gösteren kanıtlar var mıdır?
3. Alt kademe yöneticilerin ve personelin verimliliğe ulaşmanın kolektif bir sorumluluk olduğunun bilincine varmaları sağlanmış mıdır?
4. Her duruma uygun olarak, yönetimin ve personelin farklı düzeylerini temsil eden görev ekipleri ve kurullar, verimlilik meselelerine yönelmeyi gelenek olarak benimsemişler midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

## Alt kriter D.2 - Hizmetten yararlananlar ve hizmet üzerinde yoğunlaşma

Her düzeyde politika ve uygulamanın amacı, halka ve hizmetin diğer yararlanıcılarına kaliteli mal ve ihtiyacı karşılayan hizmet sağlamak olmalıdır.

### Açıklayıcı Notlar

- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Sürekli Kalite Geliştirilme (SKG) gibi kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasına ilişkin çalışmalar, hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına cevap veremedi kalitenin ve verimliliğin önemini vurgular. Yöneticiler ve personel süreç-bazlı'dan çok, ürün ve hizmet bazlı bir görüşü benimsemişler ise; hizmetten yararlananları memnun edecek ve ihtiyacı karşılayacak hizmet sunma olasılığı fazladır. Personelin üstün gayretinden kaynaklanan ve sonuca götüren bir kaliteye ve hizmete yönelik daha sonra üretkenliği artıracaktır.
- Hizmetten yararlananlar kavramı, denetlenen kurumun kendi personelini olduğu kadar, kamu kurumları, diğer bağlı kurum ve kuruluşlar gibi dış alıcıları da kapsar. Hizmetten yararlananlar yalnızca bilgi almak amacıyla ya da iş aramak, göçmenlik başvurusu yapmak gibi yardım talebi ile gelenleri değil; aynı zamanda Ulusal Gelir İdaresi ve Düzeltici İşlemler Dairesi gibi birimlerle teması olan kişi ve kurumlardır.
- Birim yöneticilerinin, yetkileri içinde bulunan kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasına ilişkin politikaları yürütme; ve TKY/SKG yöntemlerinin uygulanıp uygulanmayacağına karar verme sorumlulukları vardır. Denetçilerden, bu kavramların uygulanmasını savunmaları beklenmez. Buna karşın, bu kavramların uygulandığı hallerde; denetçiler, bunların sonuçlarına bakarak ne ölçüde doğru uygulandığını değerlendirebilirler.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Faaliyetlerin, hizmetten yararlananları ve hizmeti esas almalarını öngören resmi bir politika var mıdır? Bu politika açıklayıcı yönergeler aracılığı ile tüm yöneticilere ve personele iletilmiş midir?
2. Kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasına ilişkin politikaların hangi özellikleri işlem esnasında yürürlüktedir?
3. Hizmetten yararlananlar ya da hizmetler açıkça belirlenmiş midir? İhtiyaçlar anketler, pazar araştırmaları ve ihtiyaç analizleriyle belirlenmiş midir? Hizmetin özellikleri, hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlanmış mıdır? Hizmet standartları belirlenirken hizmetten yararlananların görüşleri alınmış mıdır?
4. TKY/SKG ya da benzer yöntemler kullanılmakta mıdır?
5. Hizmetin, hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılar nitelikte ve zamanında sağlandığının doğrulanması için hangi mekanizmalar mevcuttur?
6. Halka açık yerlerde, yeterli ve ihtiyaca cevap verecek nitelikte hizmet sunulması için uygun olduğu takdirde 'tek hizmet gişesi' kavramı kullanılmakta mıdır?
7. Hizmet, standartlara ya da hedeflere göre ölçülmekte ve izlenmekte midir?
8. Hizmetten yararlananların memnuniyeti (ya da şikayetleri) izlenmekte midir? Memnuniyet ya da şikayetlerin düzeyi ve trendleri makul müdür?
9. Kalite bozulmalarını ve şikayetleri en aza indirmek için hatalı işlem prosedürleri düzeltilmekte midir? Kalitenin ve hizmetin geliştirilmesi için çalışanlara gerekli eğitim verilmekte midir?

Yorum	Ç/K. Ref.

### Alt kriter D.3 - Hesap Verme Sorumluluğu

Verimlilik meselelerine ilişkin görevler, sorumluluklar, yetkiler ve hesap verme sorumluluğu açık biçimde tanımlanmalı ve ilgili şahıslara duyurulmalıdır.

#### Açıklayıcı Notlar

- Verimliliğe ulaşma, her düzeydeki yöneticilerin ve personelin ortak sorumluluğudur. Buna karşın, verimlilik konusunda hesap verme sorumluluğu, kurumun farklı kademelerindeki kişilerin yetkilerine ve sorumluluklarına göre değişebilir.

#### Önemli Sorular / Görevler

1. Çeşitli programların, faaliyetlerin ve destek fonksiyonlarının verimliliğinden kimler sorumludur ve kimlerin hesap verme sorumluluğu vardır? Birim içerisinde verimlilik meseleleri ile ilgili hesap verme sorumluluğuna ilişkin bir sistem bulunup bulunmadığını anlamak için aşağıda listesi verilen belgeleri gözden geçiriniz:
  - 1.1 ilgili yöneticilerin ve kontrolörlerin görev tanımları;
  - 1.2 birimin hesap verme sorumluluğuna ilişkin dökümantasyon;
  - 1.3 yetki devrinde hesap verme sorumluluğu ile ilgili anlaşmalar/idarî sözleşmeler.
2. Personel kurumsal verimliliğe katkılarından dolayı sorumlu tutulmakta mıdır? Başarı göstergeleri konusunda bilgilendirilmekte midir?
3. Verimlilik konusunda hesap verme sorumluluğu planlandığı gibi işlemekte midir? Sonuçlar hakkındaki hesap verme sorumluluğunu belirlemek için periyodik performans raporları, her kademe yönetici tarafından kullanılmakta mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.

## Alt kriter D.4 - Başarının takdir ve teşvik edilmesi

**Verimliliğin artırılması için yöneticileri ve personeli teşvik etmek amacıyla uygun olduğu durumlarda ödüller verilmelidir. Kişilerin çabaları ve başarıları takdir edilmeli ve uygun biçimde ödüllendirilmelidir.**

### Açıklayıcı Notlar

- Bu alt kriterin kullanımında, Sayıştay'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Danışman Yöneticisine başvurulmalıdır.
  - Bu alt kriter belli başlı üç tip değerlendirmeyi gerektirir:
    - İlk olarak, kurumun verimliliğe ulaşmak için bir takdir, teşvik ve ödül sisteminin olup olmadığını araştırınız.
    - İkinci olarak, verimliliğin artırılması için yöneticilerin ve personelin teşvik edilmesinde yeterli olup olmadığını belirlemek için teşvik ve ödül sistemini inceleyiniz.
    - Üçüncü olarak, bu teşvik ve ödül sisteminin planlandığı gibi işleyip işlemediğini belirleyiniz. Bu, verimliliğe ulaşmada yöneticilerin ve personelin ortalamasının üstündeki çabalarının takdir ve teşvik edilmediğinin belirlenmesini de içerir.
- Bu değerlendirmelerin bir kısmı aşağıda listesi verilen dökümanlar incelenerek yapılabilir. Bilgilerin bir bölümü, önceden belirlenen yöneticilerle ve personelle yapılan görüşmelerle sağlanabilir.
- İlgili bilgilerin sağlanabileceği dökümanların bazıları şunlardır:
  - İnsan kaynakları politikasına ilişkin dökümanlar, bültenler ve birim haber bültenleri
  - Hesap verme sorumluluğu ile ilgili anlaşmalar, idarî sözleşmeler ve (kullanıldığı yerlerde) performans yönetimi anlaşmaları
  - Performans değerlendirmesine ilişkin düzenlemeler, yöneticiler ve personel için doldurulmuş bir değerlendirme formu örneği.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Yöneticilerin ve personelin motive edilmesi için parasal ve parasal olmayan teşvikler uygun biçimde kullanılmakta mıdır? Ödüllendirilenlerin çalıştığına dair kanıt var mıdır? (örneğin; personel üretkenliği artmış mıdır? Personelden gelişme için öneriler alınmış mıdır? Hata ve hizmetten yararlananların şikayet oranı düşmüş müdür? Mali yıl sonunda, yöneticiler ödeneklerini verimsiz bir şekilde harcamak yerine, fazla fonları tasarruf etmişler midir?)
2. Güzel fikirlerin ve çabaların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi için liyakat ve teklifi esas olan ödül programları kullanılmakta mıdır?
3. Kabul görmesi ve etkili bir şekilde motive edici olması için teşvik ve ödül sisteminin yapılandırılmasına, yöneticilerin, kontrolörlerin ve personel temsilcilerinin katılımı sağlanmış mıdır?
4. Bu sistem, yöneticiler ve personelde olumlu tepkiler yaratacak şekilde bildirilmiş midir?
5. Çalışanların verimlilik hedeflerine ya da verimlikte başarıya ulaşma konusunda kabul edilebilir ve dikkate değer teklifleri, katkıları belirlenmekte, değerlendirilmekte ve parasal olarak ya da başka şekillerde ödüllendirilmekte midir?
6. Motive edici ve inanılır olmasını sağlamak için uygun olduğu takdirde ödül ve teşvik sisteminin sonuçları personele bildirilmekte midir?
7. Yöneticilerin, kontrolörlerin ve personelin performanslarının değerlendirilmesinde, verimlilik hedefleri ve ulaşılan sonuçlar dikkate alınmakta mıdır? Hedefler ve değerlendirme süreçleri, bunlardan etkilenen kişiler ile onların desteğini almak ve işbirliğini sağlamak için müzekere edilmiş midir? Değerlendirmeler düzenli olarak yapılmakta mıdır? Değerlendirilen personel, bu konuda vaktinde ve yeterli bilgi alabilmekte midirler?

Yorum	Ç/K. Ref.

## Alt kriter D.5 - Eğitim ve geliştirme

**Hizmetten yararlananlara hizmet verilirken, kalitenin ve üretkenliğin sürekli artırılması için yöneticilere ve personele uygun eğitim ve geliştirme fırsatları sağlanmalıdır.**

### Açıklayıcı Notlar

- Bu alt kriterin kullanılmasında Sayıştay'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Danışman Yöneticisine başvurulmalıdır.
- Görevleri ile ilgili ve yeterli eğitim ve geliştirme çalışmaları, personelin üretkenliğinin artırılmasında ve yaptıkları işin kalitesinin yükseltilmesinde yararlıdır. Oysa, görevleri ile ilgili olmayan veya gereğinden fazla yapılan eğitim, üretken olmayabilir. Eğitimde maliyet-etkinliğinin sağlanmasına ilişkin daha geniş konulara, insan kaynakları yönetimi ile doğrudan ilgi olduğu için bu rehberde girilmemiştir. Verimliliğin denetiminde, denetçiler konunun genişliğinin bilincinde olarak, kendilerini aşağıda listesi verilen sorularla sınırlandırmalıdır.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Görevlerin yerine getirilmesinde, personelde aranacak beceri düzeylerini tanımlayacak bir mekanizma var mıdır? İşe yeni başlayanlara uygulama yoluyla ya da meslekle ilgili diğer tip yeterli eğitim verilmekte midir?
2. Yeni kural ve düzenlemeler, işletim sistemleri ve prosedürleri uygulamaya konduğunda, yöneticilere ve personele yeterli ve zamanında eğitim verilmekte midir?
3. Personeli geliştirmek için performans zayıflıkları ve fırsatlarını belirleyen kalite kontrolleri, performans değerlendirmeleri ve başka geriye dönük bilgilendirme prosedürleri kullanılmakta mıdır? Personelin performansını geliştirmesine ve tam potansiyeline ulaşmasına yardımcı olacak uygun eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmakta mıdır?
4. Faaliyetlerinde verimliliği gerçekleştirmeleri için yöneticilere yeterli eğitim verilmekte midir? Yöneticilere, verimliliği izleme ve başarı ile yönetme için gerekli olan kavramları ve becerileri güncelleştirme fırsatı tanınmakta mıdır?

Yorum	Ç/K. Ref.



## Alt kriter D.6 - Faaliyetlerin toplu sözleşmeler bağlamında yürütülmesi

Verimliliğe ulaşma çabaları, toplu sözleşmelerin ilgili maddelerini dikkate almalıdır.

### Açıklayıcı Notlar

- Bu alt kriterin kullanılmasında, Sayıştay'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Danışman Yöneticisine başvurulmalıdır. Duyarlı bir konu olduğu için, bu alt kriteri kullanmadan önce, denetim ekibinin Sayıştay Başkan Yardımcısının önceden verdiği onayı araştırması gerekir.
- Bu alt kriter, işçi sendikaları ile yapılan toplu sözleşmelerin doğruluğu veya yönetim-çalışan ilişkilerinde hakim olan atmosfer hakkında denetçilerin fikir yürütmelerini gerektirmez. Bunlar, bu rehberin kapsamı dışındadır. Her kademedeki yönetici ve amirin verimliliğe ulaşmak için toplu sözleşmelerin verimlilik ile ilgili maddelerinin sınırları içerisinde yapabilecekleri herşeyi yapıp yapmadıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.
- Yöneticilerden ve amirlerden, kendi alanlarında uygulanan toplu sözleşmeleri tam olarak kavramları beklenir. Bu diğer unsurlarla beraber, kaynakların verimli ve ekonomik kullanımında yönetsel esnekliği etkileyen gerçek ve algılanan kısıtlamaları ayırt etmelerinde onlara yardımcı olur.
- Bu konu ile ilgilenirken, varsa özellikle toplu sözleşmelerin verimliliği engelleyen hükümleri hakkında yorum yapmada denetçilere dikkatli olmaları tavsiye edilir.

### Önemli Sorular / Görevler

1. Geçerli toplu sözleşmeleri gözden geçiriniz. Personel üretkenliği, ücretleri, parttaym çalışanlar, performans ölçümü, personel derecelerinin belirlenmesi, çalışanların görev yerlerinin belirlenmesi, işe devam , fazla mesai ve izin düzenlemeleri konularına etkisi olan maddeleri tam olarak anlayınız. Tüm bu faktörler, kurumun verimliliğini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir.
2. Toplu sözleşmelere göre, nelerin yapılabilir nelerin yapılamaz olduğunu tam olarak anlayıp anlamadıklarını belirlemek için ilk kademe amirlerle ve orta kademe yöneticilerle verimlilikle ilgili maddeleri tartışınız. Bu görevliler, yürürlükteki toplu sözleşme hükümleri altında işlem maliyetlerini düşürmek ve kaynakları en verimli şekilde kullanmak için yapabilecekleri herşeyi yapmakta mıdır? Kısıtlamalar ve sonuçları nelerdir?

Yorum	Ç/K. Ref.

3. Yöneticiler ve gözetimle yükümlü amirlerin yürürlükteki toplu sözleşme ile uyumlu olarak, faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülebilmesinde ellerinden gelen herşeyi yapıp yapmadıklarını belirlemek üzere aşağıdaki uygun faktörleri inceleyiniz:

3.1 Personel devamsızlığı konusunda yapılan kontroller ve devamsızlığın en aza indirilmesi için alınan tedbirler.

3.2 Hizmet talebinin karşılanması için gerektiği zaman fazla mesai yapılabilecek süreye ve kullanılabilir personele ilişkin kontroller.

3.3 Zamanın daha üretken biçimde kullanılması gerektiği durumlarda, personeli birden fazla görevde ya da çapraz fonksiyonlarda kullanma gibi işlemsel taleplere uyum sağlayabilecek şekilde düzenleme yapılması.

3.4 Grup performansının iş standartlarına göre ölçümü. Gereksinim duyulan personel düzeylerin belirlenmesi için iş standartlarının ve iş yükü göstergelerinin kullanılması. Toplu sözleşmeler engellemiyorsa, yöneticiler bu gibi yönetim tekniklerini kullanmakta mıdır?

3.5 İş yükü ve hizmet talebindeki dalgalanmalara uyum sağlayabilmek için parttaym çalışanların ve geçici işçilerin kullanılması.

Yorum	Ç/K. Ref.