

SÜRÜM
1.0

İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU

**Kamu İç Denetçileri İçin
Performans Denetimi Rehberi**

ANKARA | Nisan 2016



İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU

Kamu İç Denetçileri İçin
Performans Denetimi Rehberi

ANKARA | Nisan 2016

İçindekiler

Şekiller Listesi	5
Tablolar Listesi	6
Kısaltmalar.....	7
Sunuş	9
1. Performans Denetimi Nedir?.....	13
1.1. Giriş	13
1.2. Rehberin İçeriği ve Özellikleri	13
2. Performans Denetimi Unsurları ve Önerilen Analiz Yöntemleri	19
2.1. Performans Denetimi Unsurları	20
2.1.1. Ekonomiklik	21
2.1.2. Verimlilik	22
2.1.3. Etkililik.....	24
2.1.4. Tutarlılık	27
2.1.5. Sürdürülebilirlik.....	29
2.1.6. Uyumluluk.....	30
2.2. Performans Denetimi Analiz Yöntemleri	32
2.2.1. Temel Yöntemler	32
2.2.1.1. Performansın Ölçümü ve Raporlanması Yöntemi.....	34
2.2.1.2. Kıyaslama Yöntemi	36
2.2.2. Çıktı / Süreç Odaklı Analiz Yöntemleri	44
2.2.2.1. Verimlilik Analizi Yöntemi	46
2.2.2.2. Zamanlılık Analizi Yöntemi.....	55
2.2.2.3. Kalite Analizi Yöntemi	61
2.2.3. Sonuç Odaklı Analiz Yöntemi	68
2.2.3.1. Program ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi Yöntemi	68
3. Performans Yönetim Sisteminin Olgunluk Analizi.....	77
3.1 Performans Yönetim Sistemi (PYS) Olgunluğu İle Denetim Alanları, Unsurları ve Denetçi Yetkinliğinin Eşleştirilmesi	80
3.1.1. Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi	80
3.1.2. Performans denetim unsurlarının denetim yapılacak alanda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi	81

3.1.3. Performans denetimini yapacak iç denetim ekibinin yeterliliğinin ve yetkinliğinin değerlendirilmesi	82
4. Performans Denetimi Yaklaşım ve Metodolojisi	89
4.1. Performans Denetimi Alanlarının Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi	89
4.2. İç Denetim Planlamasında Performans Denetimleri	89
4.3. İç Denetim Programının Hazırlanması	90
4.4. Performans Denetimi Faaliyetlerinin Yürütülmesi	99
4.4.1. Denetim Görevlerinin Başlatılması	91
4.4.2. Ön Çalışma	92
4.4.3. Saha Çalışması	102
4.4.4. Raporlama	128
4.4.5. İzleme	130
5. EKLER	133
EK 1-Denetçi ve Denetlenen Bakışı ile Performans Denetimi	133
EK 2-Performans Denetimlerinde İzleme ve Denetim Gözetimi	134
EK 3-Performans Denetiminde İletişim ve Raporlama	138
Terimler Sözlüğü	141

Şekiller Listesi

Şekil 1 Performans Denetimi Alanları	15
Şekil 2 Performans Denetimi Unsurları	20
Şekil 3 Ekonomiklik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler	21
Şekil 4 Verimlilik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler	23
Şekil 5 Etkililik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler	24
Şekil 6 Amaç, Hedef ve Faaliyetler ile Göstergeler Arasındaki İlişki	25
Şekil 7 Tutarlılık Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler	27
Şekil 8 Hedefler Ağacı Çizelgesi	28
Şekil 9 Sürdürülebilirlik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler	29
Şekil 10 Uyumluluk Unsuru ile Yapılacak Denetimlerde Önerilen Yöntemler	31
Şekil 11 Performans Denetimi İçin Önerilen Analiz Yöntemleri	32
Şekil 12 Performans Göstergelerinin Nitelikleri	33
Şekil 13 Yönetimin Bulgular Konusunda Bilgilendirilmesi	41
Şekil 14 Çıktı/Süreç Odaklı Analiz Yöntemlerinin Adımları	44
Şekil 15 Performans Göstergeleri İçin Kriterlerin Kaynakları	45
Şekil 16 Verimlilik Analizi Yöntemi Adımları	48
Şekil 17 Kullanım Amacına Göre Çıktılar	48
Şekil 18 Temel Kalite Hedefleri	62
Şekil 19 Program ve Proje Tanımı	68
Şekil 20 Programın Net Etkisinin Hesaplanması	69
Şekil 21 Zaman Serisi Analizi ile Programın Net Etkisinin Gösterilmesi	71
Şekil 22 Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi Değerlendirme Cetveli	79
Şekil 23 Performans Denetimi Yetkinlik Boyutları	82
Şekil 24 Performans Denetimi Faaliyetlerinin Yürütülmesi Süreci	90
Şekil 25 Performans Denetimi Süreç Adımları	91
Şekil 26 Denetim Görevlerinin Planlanması ve Yürütülmesi Sürecinde Takip Edilecek Adımlar	91
Şekil 27 Ön Çalışmada Takip Edilecek Süreç Adımları	92
Şekil 28 Mantıksal Çerçevenin Kurgulanışı	94
Şekil 29 Mantıksal Çerçevenin Çalışma Kâğıtlarına Aktarılış Biçimi	96
Şekil 30 Mantıksal Çerçeve ve Denetim Unsurları Arasındaki İlişki	98
Şekil 31 Saha Çalışmasında Takip Edilecek Adımlar	102
Şekil 32 Öneri Geliştirme Süreci Adımları	119
Şekil 33 Raporlama Sürecinde Takip Edilecek Adımlar	128

Tablolar Listesi

Tablo 1 Performans Denetimi Unsurları ve Performans Denetimi Analiz Yöntemlerinin İlişkilendirilmesi.....	19
Tablo 2 Ekonomiklik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular.....	22
Tablo 3 Verimlilik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular.....	23
Tablo 4 Etkililik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular (Program/Proje).....	26
Tablo 5 Etkililik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular (Süreç/Faaliyet).....	26
Tablo 6 Tutarlılık Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular.....	28
Tablo 7 Sürdürülebilirlik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular.....	30
Tablo 8 Uyumluluk Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular.....	31
Tablo 9 Kıyaslama Yöntemi ile Yürütülen Performans Denetiminin Hedefleri.....	37
Tablo 10 Verimliliğin İyileştirilmesine Yönelik Çözüm Seçim Matrisi.....	43
Tablo 11 Verimlilik Analizi Yöntemleri.....	50
Tablo 12 Kamuda Kalite Kriterleri.....	63
Tablo 13 Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi Tablosu.....	78
Tablo 14 Performans Denetimi Uygulama Alanlarına Göre Performans Yönetim Sisteminin Asgari Olgunluk Seviyeleri.....	81
Tablo 15 Denetim Unsurlarına Göre Performans Yönetim Sisteminin Asgari Olgunluk Seviyeleri.....	82
Tablo 16 Performans Denetimi Unsurları ve Performans Denetimi Analiz Yöntemleri Matrisi.....	99
Tablo 17 Denetim Matrisinin Bileşenleri.....	100
Tablo 18 Veri Analiz Yöntemleri.....	111
Tablo 19 Denetim Bulguları Konu Başlıkları.....	118
Tablo 20 Bulgu Kriterleri Tablosu.....	119

Kısaltmalar

Kısaltma	Tanım
BT	Bilgi Teknolojileri
DGS	Denetim Gözetim Sorumlusu
İçDen	Kamu İç Denetim Yazılımı
İDB	İç Denetim Birimi
İDB Başkanı	İç Denetim Birimi Başkanı
İDKK	İç Denetim Koordinasyon Kurulu
KİDS	Kamu İç Denetim Standartları
KİDR	Kamu İç Denetim Rehberi
KİKS	Kamu İç Kontrol Standartları
PYS	Performans Yönetim Sistemi
Rehber	Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi

Sunuş

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerinde güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayan iç denetim faaliyetleri kamu yönetimimize dâhil edilmiştir. İç denetim, 5018 sayılı Kanunda; “kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti” şeklinde tanımlanmıştır.

İç denetim faaliyeti, idarenin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik rolünü İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte belirtilen denetim uygulamaları ile yürütmektedir. Söz konusu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde performans denetimi “Yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Performans denetimi, deneyim ve yetkinlikleri sürekli gelişen iç denetim birimlerimizin, kamu idarelerinin performans yönetim sistemlerinin gelişimi ve faaliyet, program ve projelerinin ekonomik, etkin ve verimli şekilde yürütülmesine yönelik en üst seviyede katkı sağlamasına imkân veren bir denetim türüdür.

Bu kapsamda, Dünya Bankası Kurumsal Gelişim Fonu Hibesinin son bileşeni olan “Performans Denetimi Rehber Taslağının Hazırlanması ve 3 Pilot Kamu Kurumunda Pilot Performans Denetimi Yapılması” çalışmaları 2014 yılı Aralık ayında başlamıştır. Öncelikle performans denetimine ilişkin kapsamlı bir literatür ve metodoloji araştırması yapılmış ve elde edilen bilgiler ışığında performans denetimi yaklaşım ve metodolojisi hazırlanarak, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde ilk pilot performans denetimi yapılmıştır. Bu denetimlerden sağlanan tecrübeler neticesinde metodoloji ve yaklaşımlarda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Anadolu Üniversitesinde revize edilen metodoloji ve yaklaşımlar dikkate alınarak pilot performans denetimleri gerçekleştirilmiştir. Bu denetimler sonucu bir kez daha gerekli değişiklikler yapılmıştır.

6-28 Nisan 2015 tarihleri arasında Antalya’da gerçekleşen Kamu İç Denetçi Eğitimlerinde 6 grup halinde birer günlük eğitimlerle Performans Denetimi Rehber Taslağı, Kamu İç Denetçileri ile paylaşılmıştır. Daha sonra 1-5 Haziran 2015 tarihinde bu kez Ankara’da 5 günlük tamamen uygulama ve vaka çalışmaları ağırlıklı Performans Denetimi Yaygınlaştırma Semineri düzenlenmiştir. Gerek eğitimler sırasında ve gerekse Rehber Taslağının kamuoyu ile paylaşılması sonrası gelen görüş ve öneriler değerlendirilerek Taslakta gerekli değişiklikler yapılmış ve Kamu Performans Denetimi Rehber Taslağı hazırlanmıştır. Taslak Rehber 18.2.2016 tarihli ve 2 sayılı Kurulumuz Kararıyla kabul edilmiştir. Böylece, dünyada ilk kez iç denetim bakış açısı ile hazırlanmış Performans Denetimi Rehberini yayımlanmıştır.

Bu vesile ile pilot denetimlerinde göstermiş oldukları ilgi ve destek için öncelikle üç pilot kurumumuzun üst yöneticilerine, iç denetim birimlerimize ve denetim yapılan birim yöneticileri ile çalışanlarına,

Proje kapsamında Rehber Taslağı yazımı çalışmalarını yürütmek üzere, Kurulumuz kararı ile kamu iç denetçileri, merkezi uyumlaştırma uzmanları ile denetim firmasının temsilcilerinden oluşan bir Performans Denetimi Çalışma Grubuna,

Değerli görüşleri ile Rehber Taslağının şekillenmesinde katkı sağlayan herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

İ. İlhan HATİPOĞLU
Kurul Başkanı

1

Performans Denetimi Rehberi Hakkında

1. Performans Denetimi Nedir?

1.1. Giriş

Kamusal programlar büyüklük ve karmaşıklık açısından gelişme göstermeye devam ettiğinden, kamu sektörü denetimi yıllar içerisinde değişime uğramış ve sadece mali denetim ve uygunluk denetimiyle sınırlı kalmayarak karar alıcılara katkı sağlamak destek olmak amacıyla performansın denetlenmesi de denetim kapsamına dahil olmuştur.

Performans denetimi; bir kamusal faaliyet, program, proje ve sürecin etkinliğini, ekonomikliğini ve verimliliğini belirlemek amacıyla yapılan icraatların ve geçirilen aşamaların sistematik ve objektif bir değerlendirmesidir.

Performans denetimi genel olarak, kamu programlarının ya da faaliyetlerinin beklenen performansa ne ölçüde ulaştığını değerlendirmektir. Performans denetimi, kamu kaynaklarının hesap verme sorumluluğu ile yönetimini geliştirmek adına önemli bir yapı taşıdır.

5018 sayılı Kanununun 64 üncü maddesinin (b) bendinde “Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak” iç denetçilerin görevleri arasında sayılmıştır. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin “İç denetimin uygulanması” başlıklı 8 inci maddesinde ise performans denetimi;

“Yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir.”

olarak tanımlanmıştır.

Performans denetimi uygulamasının, bağımsız ve nesnel bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak yürütülebilmesi için iç denetim birimlerinin faaliyetlerini önceden belirlenmiş standart ve iyi uygulamalar çerçevesinde yürütmeleri gerekmektedir.

Rehber, iç denetim birimlerinin performans denetimi faaliyetlerinde takip etmeleri gereken usul ve esaslar ile önerilen iyi uygulama yöntemlerinden oluşmaktadır. Rehberin genel çerçevesini Kamu İç Denetim Standartları (KİDS) oluşturmaktadır. Rehberde belirtilen denetim unsurları ve yöntemler ise Kamu İç Denetim Rehberi (KİDR) çerçevesinde ve uluslararası iyi uygulamalar ile genel kabul görmüş standartlar da dikkate alınarak belirlenmiştir.

Rehberin hazırlanması esnasında ulusal ve uluslararası ölçekte kamu idarelerinin performans denetimi rehberlerinin ve performans denetimi yöntemlerinin analiz edildiği bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Uluslararası İç Denetim Standartları uygulamaları da Rehberin geliştirilmesinde faydalanılan kaynaklar arasındadır.

1.2. Rehberin İçeriği ve Özellikleri

Rehberin İçeriği

Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi, performans denetimi faaliyetinin kavramsal tasarımı ve uygulamalarına yönelik denetim sürecini açıklayan dört ana bölüm ve eklerden oluşmaktadır.

Bölüm-1'de; Rehberin kapsam ve hedefleri açıklanmaktadır.

Bölüm-2'de; Performans denetimi unsurları ve önerilen performans denetimi analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Rehberde belirtilen ana denetim unsurları etkililik, verimlilik ve ekonomiktir. Bu denetim unsurlarına ek olarak sürdürülebilirlik, tutarlılık ve uyumluluk da iç denetçilerin denetim faaliyetlerinde kullanabileceği denetim unsurları olarak belirlenmiştir.

Rehberde iç denetçilerin belirtilen performans denetimi unsurlarına ilişkin denetim faaliyetlerini yürütürken sıklıkla kullandıkları altı denetim analiz yöntemi belirlenmiştir. Kamu iç denetçilerinin bu denetim yöntemlerini KİDR'e uygun şekilde kullanabilmeleri için gerekli yaklaşım ve metodoloji uygulama örnekleri ile birlikte açıklanmıştır.

Bölüm-3'te; Performans denetimi faaliyetinin etkin bir biçimde yürütülebilmesinde büyük öneme sahip olan performans yönetim sisteminin olgunluğu açıklanmaktadır.

Bölüm-4'te; Performans denetimi yaklaşım ve metodolojisi açıklanmaktadır. Performans denetimi faaliyetinin stratejisi ve KİDR'de belirtilen iç denetim süreci çerçevesinde performans denetimi faaliyetinin yürütülmesinde takip edilecek adımlar bu bölümde açıklanmaktadır.

Ekler Bölümü'nde; performans yönetim sisteminin olgunluk değerlendirmesi, izleme ve gözetim, iletişim ve raporlama, denetçi ve denetlenen bakışı ile performans denetimi başlıkları altında pratik bilgiler verilmekle beraber terimler sözlüğü ve denetimlerde kullanılacak çalışma kâğıtları da bu bölümde yer almaktadır.

Rehberin Özellikleri

Rehberin "Performans Denetimi Yaklaşım ve Metodolojisi" bölümünde açıklanan performans denetim süreci Kamu İç Denetim Rehberine uyumlu olacak şekilde tasarlanmıştır. Böylece iç denetçilerin diğer denetim uygulamalarında olduğu gibi performans denetimi faaliyetlerinde de bu Rehberde yer verilmeyen hususlarda Kamu İç Denetim Rehberinde belirtilen yaklaşımı takip etmeleri gerekmektedir..

Rehberin "Performans Denetim Unsurları ve Önerilen Analiz Yöntemleri" bölümünde uluslararası standartlardan ve iyi uygulamalardan yararlanılmıştır. Bu bölümde denetim faaliyetlerinde takip edilebilecek denetim unsurları ve bu unsurlara ilişkin iç denetçilerin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmelerine yardımcı olabilecek analiz yöntemleri açıklanmıştır.

İç denetçilerin performans denetimlerini, etkililik, verimlilik ve ekonomiklik unsurları ve bu unsurlara ek olarak sürdürülebilirlik, tutarlılık ve uyumluluk unsurları çerçevesinde yürütmeleri önerilmektedir. Bununla birlikte bu unsurlara ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmelerine katkı sağlayacak altı yöntem önerilmektedir.

Rehberin önerilen analiz yöntemleri bölümünde belirtilen her bir yöntem aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

- Temel hedefleri
- Performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar
- Aşamaları

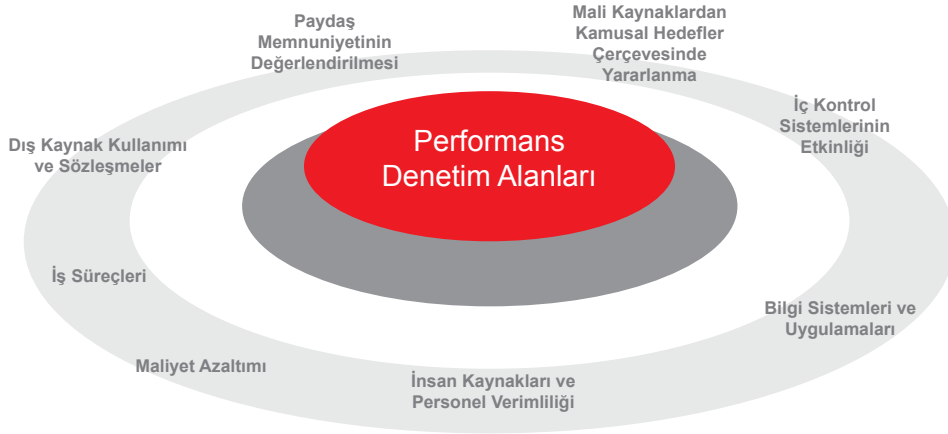
İç denetim birimlerinin performans denetim faaliyetlerinde göz önünde bulundurması gereken öncelikli hususlardan biri ise mevcut denetim kaynaklarının yetkinliği/yeterliliğidir. Ayrıca, denetim

alanına ilişkin performans yönetim sisteminin uygunluk seviyesi çerçevesinde denetlenen alanın analizi de bir diğer öncelikli husustur. Performans yönetim sisteminin uygunluk analizi ile ilgili hususlar Rehberin “Ekler” bölümünde açıklanmıştır.

1.3. Performans Denetimi Kapsamına Alınabilecek Alanların Genel Çerçevesi

Güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleri kapsamında İDB’lerin performans denetimi kapsamına alabileceği alanlar aşağıda belirtilenlerle sınırlı olmamakla birlikte şu şekilde özetlenebilir;

Şekil 1 Performans Denetimi Alanları



- **Mali Kaynaklardan Kamusal Hedefler Çerçevesinde Yararlanma;** İdarelerin faaliyet ve uygulamalarına yönelik mali kaynaklarının kamusal hedefler çerçevesinde kullanılıp kullanılmadığına yönelik güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliği;** İdare içerisinde etkin bir iç kontrol sisteminin var olup olmadığına; kurumların risk yönetimi, iç kontrol sistem ve süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğine dair güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **Bilgi Sistemleri ve Uygulamaları;** İdare tarafından yürütülen bilgi sistemleri ve uygulamaların kavramsal tasarımı, entegrasyonu ve uygulanması sonrası etki ve sonuçlarının idarenin belirlediği hedefler çerçevesinde gerçekleşip gerçekleşmediğine dair güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **İnsan Kaynakları Verimliliği;** İdare tarafından yürütülen faaliyet, program, proje ve süreçlerdeki sorumlulukların belirlenen hedefler çerçevesinde etkili ve verimli şekilde yürütüldüğüne dair güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **Maliyet Tasarrufu;** İdare tarafından yürütülen faaliyet, program, proje ve süreçlerin daha ekonomik şekilde yürütülebilmesi için gerekli maliyet tasarrufu unsurlarının belirlenmesine yönelik güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **İş Süreçleri;** İdareler tarafından yönetilen süreçlerin etkin bir şekilde işleyip işlemediğine ve faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve kurum mevzuatına uygun bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **Dış Kaynak Kullanımı ve Sözleşmeler;** İdareler tarafından alınan hizmet ve dış kaynak kullanımlarının sözleşmelerde belirtilen kapsam ve hedefler çerçevesinde gerçekleştirilip

- gerçekleştirilmediğine yönelik güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- **Paydaş Memnuniyeti;** İdare tarafından yürütülen faaliyet, program, proje ve süreçlerden etkilenen paydaşların beklentileri ve hedeflerinin ne seviyede gerçekleştiğine yönelik güvence ve danışmanlık faaliyetleri

2

Performans Denetimi Unsurları ve Önerilen Analiz Yöntemleri

2. Performans Denetimi Unsurları ve Önerilen Analiz Yöntemleri

Performans denetimi faaliyetlerinin, İDB'ler tarafından bağımsız ve tarafsız bir bakış açısı ile değerlendirilebilmesi için denetim ekibinin denetimlerde sistematik bir yaklaşım ve metodoloji takip etmeleri gerekmektedir.

Rehber, kamu iç denetçilerinin faaliyetlerini Kamu İç Denetim Standartları ve Kamu İç Denetim Rehberinde belirlenen ilkelere uygun şekilde yürütebilmeleri için gerekli yaklaşım ve metodolojileri düzenlemektedir.

Performans denetimi faaliyetleri, denetim hedeflerine temel oluşturan performans denetimi unsurları ve bu denetim unsurlarına ilişkin güvence faaliyetlerinin yürütülmesine imkân verecek denetim yöntemlerinden oluşmaktadır.

Uluslararası iyi uygulamalar arasından iç denetçilerin performans denetimi faaliyetlerinde sıklıkla kullanabilecekleri altı yöntem belirlenmiştir. İç denetçiler denetim faaliyetlerinde bu yöntemler ile sınırlı kalmaksızın farklı yöntem ve metodolojileri de takip edebilirler.

Performans denetimi faaliyetlerinde takip edilecek denetim unsurları ve bu denetim unsurları çerçevesinde denetimlerin gerçekleştirilmesi için kullanımı önerilen denetim yöntemleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1 Performans Denetimi Unsurları ve Performans Denetimi Analiz Yöntemlerinin İlişkilendirilmesi

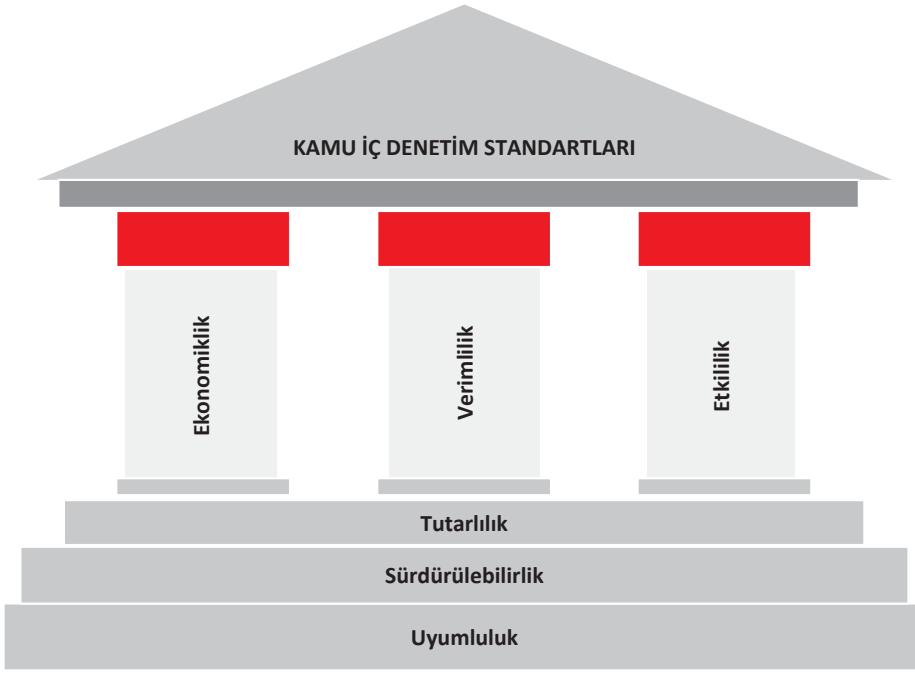
Analiz Yöntemleri	Unsurlar					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Kıyaslama	✓	✓	✓			
Performansın Ölçümü ve Raporlanması	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Program ve Uygulama Sonuçları Değerlendirmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verimlilik Analizi		✓			✓	
Zamanlılık Analizi	✓	✓	✓			✓
Kalite Analizi	✓		✓			✓

Yukarıdaki tablo iç denetçilerin bu denetim unsurlarına ilişkin gerçekleştirilecek güvence ve danışmanlık faaliyetlerinde kullanabilecekleri altı yöntemi göstermektedir. Performans denetimi unsurları ve yöntemleri matrisinde belirtilen her bir yöntemin hangi denetim unsuruna ilişkin yürütülecek denetim çalışmalarında katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

2.1. Performans Denetimi Unsurları

Performans denetiminde unsurlar denetim ekibinin bir süreç, faaliyet, proje ve/veya programa ilişkin girdi, hedef, süreç, çıktı ve sonuçları analiz edebilmesi için gerekli denetim hedef ve kapsamlarını belirler. Bu Rehberde performans denetimi ana unsurları, uluslararası standartlara uygun olacak şekilde ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik/etkililik olarak tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak sürdürülebilirlik, tutarlılık ve uyumluluk da iç denetçilerin denetim faaliyetlerinde takip edecekleri denetim unsurları arasında yer almaktadır. Bu bölümde performans denetimi unsurlarının amaçları ve denetim yöntemleri ile olan ilişkileri ele alınmaktadır.

Şekil 2 Performans Denetimi Unsurları



Kamu idarelerinin yürüttükleri program, proje, süreç ve faaliyetlerin performans denetimlerinde esas alınacak altı unsur önerilmektedir. Kamu idarelerinin faaliyetlerinin girdi, maliyet, çıktı ve sonuçlarına, bunlar arasında ilişki kurarak değinen unsurlar aşağıdaki gibidir:

Bu altı unsurdan **ekonomiklik**, **verimlilik** ve **etkililik/etkinlik**, performans denetimi konusunda uluslararası kabul görmüş ve en yaygın kullanılan üç unsurdur.

Ancak bunların yanında, faaliyet çıktılarının tekrar kullanılabilirliğinin ve sonuçlarının yaygınlaştırılmasını inceleyen **sürdürülebilirlik**; faaliyetlerin mikro ve makro düzeydeki amaç ve hedefler ile uyumunun incelendiği **tutarlılık**; kamu idarelerinin proje, program, süreç ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için mevcut organizasyon kapasitesinin yeterliliğinin değerlendirilmesini inceleyen **uyumluluk** unsurları da performans denetimi kapsamında kullanılmak üzere önerilmektedir.

Bir performans denetimi çalışmasında söz konusu altı unsurun biri, birkaçı veya tamamı kapsama alınarak denetim yapılabilir. Yapılacak denetimin amaçları ve üst yöneticinin beklentileri çerçevesinde karar verilecek olan bu kapsamın tasarımının nasıl yapılması gerektiği ön çalışma bölümünde açıklanmaktadır.

Denetim unsurları arasında yer alan etkililik hedeflenen sonuçlara ulaşma kabiliyetidir. Etkinlik ise girdi ve çıktı mekanizması aracılığı ile belirlenen hedeflere doğru şekilde ulaşabilme kabiliyetidir. Performans denetimi faaliyetlerinde etkililik ve etkinlik unsurları birbirlerine yakın bir kapsam içermektedir. İç denetçilerin faaliyetlerinde karışıklık oluşturmamak adına Rehberde bu iki unsur beraber ele alınmaktadır. Bu kavram Rehberin geri kalanında “etkililik” şeklinde kullanılmıştır.

2.1.1. Ekonomiklik

Performans denetimi kapsamında ekonomiklik kavramı, hedeflenen çıktıya ya da sonuca ulaşılması için uygun kalite ve miktardaki kaynakların, uygun zamanda, en uygun maliyet ile edinilmesini ve kullanılmasını ifade etmektedir.

Ekonomiklik unsuru çerçevesinde yapılan denetimin amacı, kamu kaynaklarının tutumlu biçimde kullanılıp kullanılmadığının anlaşılması ve aynı faaliyeti gerçekleştirmek için mevcut alternatiflerin kıyaslanarak kaynak tasarrufu sağlanması için iyileştirme alanlarının tespitidir.

Kamu idarelerinin yürüttükleri program, proje, süreç ve faaliyetlerin girdilerine ve kullandıkları kaynaklara odaklanan ekonomiklik unsuru, diğer denetim unsurları ile beraber ya da ayrıca uygulanabilir. Performans denetiminin kamu kaynaklarının tutumlu kullanılıp kullanılmadığının anlaşılması ve maliyet tasarrufu yapılacak alanların tespit edilmesi gibi amaçları bulunduğu ekonomiklik unsuru kapsama alınabilir. Ayrıca idarenin dış kaynak kullanımı, sözleşmeleri ve diğer satın almaları üzerinde yapılacak denetimler için ekonomiklik temel unsurlardan biridir ve değerlendirme kapsamına alınması gerekir.

Şekil 3 Ekonomiklik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler



Ekonomiklik unsuru kullanılarak yapılan denetim mevcut kaynak kullanımının alternatifleri ile veya iyi uygulama örnekleri ile kıyaslanarak yapılabilir. Rehberin “Performans Denetimi Analiz Yöntemleri” bölümünde de detaylandırılan kıyaslama yaklaşımı ekonomiklik unsuru kullanılarak yapılacak denetimlerde tercih edilen denetim yöntemleri arasındadır. Bununla birlikte zamanlılık analizi, kalite analizi ve program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemleri de ekonomiklik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerde uygulanabilir.

Tablo 2 Ekonomiklik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular

- ▶ Kamu kaynakları tutumlu kullanılmış mıdır?
- ▶ Hedeflenen çıktıya ya da sonuca ulaşılmasına imkân vermeyecek kaynak kullanımları bulunmakta mıdır?
- ▶ Doğru kaynaklar/girdiler kullanılmakla birlikte bunların daha düşük maliyetlerle temin edilmesi mümkün müdür?
- ▶ Alınan ekipman, malzeme veya hizmet için, benzer kalitede ancak daha uygun maliyetli seçenekler mevcut mudur?
- ▶ Satın almalarda en düşük maliyetin yanında uygun kalite kriterleri gözetilmiş midir?
- ▶ Alınan ekipman, malzeme veya hizmet için kalite kontrolleri yapılmış mıdır?
- ▶ Kullanılan girdiler ihtiyaç duyulan zamanda edinilmiş midir?

Örnek: Ekonomiklik

Aşağıda bir altyapı yatırımının performans denetimine ait denetim matrisinin bir bölümü örnek olarak gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Ekonomiklik	Alınan yapım işi için benzer kalitede ancak daha uygun maliyetli seçenekler mevcut mu?	<ul style="list-style-type: none"> - Yapım işi ihalesi en uygun maliyeti sunan istekliye verilmiştir. - İhalede uygun rekabet şartları oluşmuştur. - İşin maliyeti ve yaklaşık maliyeti arasında önemli miktarda fark yoktur. 	<ul style="list-style-type: none"> - İhaleye katılan istekli sayısı - İhaleye katılan istekli sayısının benzer ihalelere katılan ortalama istekli sayısı ile farkı - Yapım işinin birim maliyetleri ile yaklaşık maliyetleri arasındaki fark (%) - Benzer projelerin yapım işlerinde birim maliyetleriyle yaklaşık maliyetleri arasındaki fark (%)

2.1.2. Verimlilik

Performans denetimi kapsamında verimlilik kavramı; proje, program, süreç ve faaliyetlerde asgari miktarda girdi kullanılarak azami seviyede ve kalitede çıktı üretilmesi anlamına gelmektedir.

İç denetim hedefleri açısından, ekonomiklik unsuru ile benzer hedeflere sahip olan verimlilik unsuru, girdi-çıktı ilişkisine odaklanması ile ekonomiklikten ayrılmaktadır. Ekonomiklik unsuru girdilerin edinilmesine odaklanırken, verimlilik elde edilen bu girdiler ile üretilen çıktıların ilişkisine yoğunlaşmaktadır.

Verimlilik unsuru, performans denetiminde maliyet tasarrufu, iş süreçleri, bilgi sistemleri ve uygulamaları gibi denetimlerde kullanılabilir.

Şekil 4 Verimlilik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler



Denetim yöntemlerinden; kıyaslama, performansın ölçümü ve raporlanması, verimlilik analizi, zamanlılık analizi, program ve uygulama sonuçları değerlendirme yöntemleri, bu unsur çerçevesinde kullanılabilir.

Verimlilik, girdi ve çıktının birbirlerine oranlanması üzerinden ölçülür. Verilen hizmet sayısı, yapılan işlem sayısı gibi çıktılar; kullanılan adam/saat, malzeme ve donanım, maliyet, kalite ve zaman gibi unsurlara bölünerek üretilen çıktılardan birim maliyeti hesaplanır. Verimlilik ölçümü, birim maliyetlerin bulunması durumunda standartlar, standartların bulunmaması durumunda ise iyi uygulama örnekleri veya kurum içi ve kurum dışı benzer sonuçlar ile kıyaslanmasıyla yapılır.

Tablo 3 Verimlilik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular

- ▶ Kaynaklar maliyet-etkin kullanılmış mı?
- ▶ Uygun kalite seviyesi de gözetilerek, çıktılar daha az kaynak kullanılarak elde edilebilir miydi?
- ▶ Birim maliyetler ve birim zaman azaltılabilir mi?
- ▶ Önemli bir amaca hizmet etmeyen veya hedeflenen çıktıya/sonuca ulaştırmayacak kaynak kullanımı var mı?
- ▶ Programın amacına etkin maliyet ile ulaşılmış mıdır?
- ▶ Kullanılan kaynaklar, hedeflenen çıktıya ulaşılmasına imkan verebilecek midir?
- ▶ Çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik gelişim alanları bulunmakta mıdır?
- ▶ Verimliliği etkileyebilecek dış faktörler (girdiye ilişkin piyasa fiyatları gibi) etkin şekilde takip edilmekte midir?

Örnek: Verimlilik

A Başkanlığı'nın, doğal afet ve acil durumlarda vatandaşlara bilgi vermek üzere hizmet veren bir çağrı merkezi için performans denetimi çalışması yürütülmektedir. Aşağıda bu denetim için hazırlanan denetim matrisinin verimlilik unsuru ile ilgili bölümü gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Verimlilik	Gelen çağrılara belirlenen kalite standartları çerçevesinde cevap verebilecek sayıda çağrı personeli bulunmakta mıdır?	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.	Ortalama Konuşma Süresi
Verimlilik	Gelen çağrı sonrasında çağrıya ilişkin yapılması gereken işlemler zamanında yapılmakta mıdır?	Ortalama çağrı sonrası işlemler için harcanan süre makul seviyededir.	Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi
Verimlilik	Çağrı merkezi personeli mesai saatlerinde aktif şekilde hizmet verebilmekte midir?	Çağrı merkezi doluluk oranı yeterli seviyededir.	Doluluk oranı

2.1.3. Etkililik

Etkililik kavramı, planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Performans denetimi kapsamında etkililik kavramı, incelenen kamu programları, projeleri veya kamu idarelerinin süreç ve faaliyetlerinin hedeflediği sonuçları ne seviyede gerçekleştirebildiğinin denetimi olarak tanımlanabilir.

Etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimin amacı, söz konusu program, proje, süreç ve faaliyetlerin mevcut kaynak ve girdileri ile hedeflerini ne oranda gerçekleştirebildiklerini anlamak, hedeflerin azami ölçüde gerçekleştirilmelerine engel olan aksaklık ve eksikleri tespit ederek, iyileştirme alanlarını tanımlamaktır.

Şekil 5 Etkililik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler

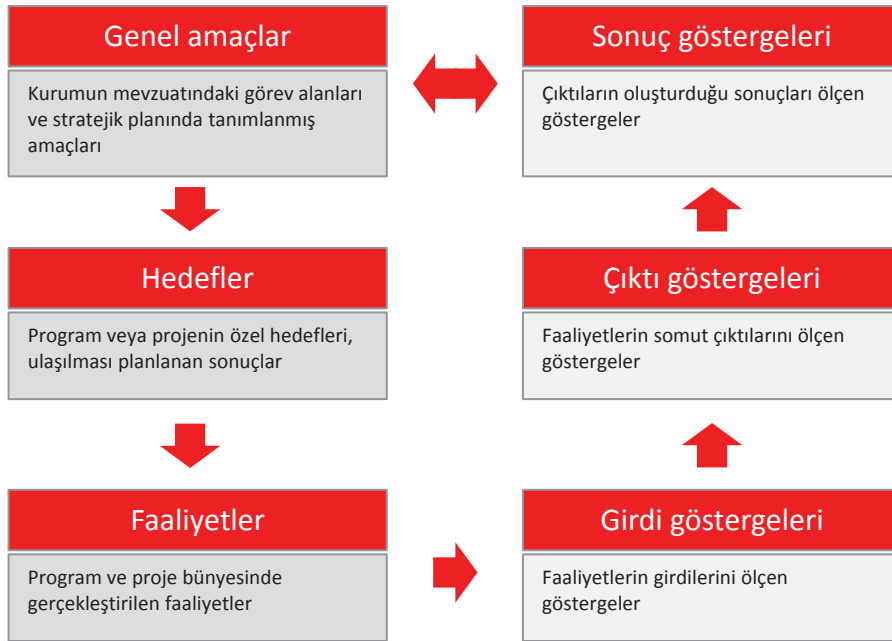


Etkililik unsurunun, girdi-çıkıtı ilişkilerine odaklanan verimlilik unsurundan farkı, çıktı ve sonuçlara odaklanması ve hedefler ile gerçekleştirmelerin ilişkilerini incelemesidir.

Programlar, projeler, süreçler ve faaliyetlerin hedefler ile gerçekleştirmeleri performans göstergeleri ile ölçülmektedir. Performans göstergeleri, bir değişkenin belirli bir zaman dilimi içerisindeki değişimini göstermektedir.

Etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetim temel olarak, önceden belirlenmiş bu göstergelerin program veya proje sonuçlandığında ulaştığı değerlere odaklanmaktadır. Ancak bazı durumlarda incelenen program veya projelerin gerçek sonuçlarını yansıtan, SMART¹ kriterlerine uygun performans göstergeleri tanımlanmamış olabilir. Tanımlanmış olsa da, göstergelerin hedef değerleri belirlenmemiş olabilir. Böyle durumlarda denetim ekibi, veri uygunluğunu da göz önünde bulundurarak, program, proje, süreç veya faaliyetin hedefleri ile doğru orantılı göstergeler belirleyerek, bu göstergelerin denetim kapsamına alınmasını önerebilir. Ayrıca, hedeflenen sonuçların yanında ortaya çıkan öngörülmeyen olumlu veya olumsuz sonuçlar da kapsama alınarak incelenebilir.

Şekil 6 Amaç, Hedef ve Faaliyetler ile Göstergeler Arasındaki İlişki



Kamu program ve projelerinin etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerinde göz önünde bulundurulması gereken diğer bir konu da, ulaşılan sonuçların ortaya çıkmasında dış etkenlerin rolüdür. Program veya projenin gerçek performansının anlaşılması için, araştırmaya “**kontrol grubu**” dâhil edilerek dış etkenlerin rolü araştırılabilir. Program veya projeden etkilenen hedef grubun yanında, etkilenmeyen benzer bir örneklem grubu, kontrol grubu olarak seçilebilir. Her iki grubun ilgili göstergelerdeki sonuçları karşılaştırılıp, sonuçlara ulaşmada dış faktörlerin oynadığı rol üzerinden etkililik unsuru çerçevesinde denetim yapılabilir.

Program ve projelerin etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerinde önerilen temel sorular aşağıda gösterilmektedir.

¹ Bakınız: 4.4.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

Tablo 4 Etkililik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular (Program/Proje)

Program veya projeler	
▶	Program/ proje hedefleri doğru şekilde belirlenmiş ve önceliklendirilmiş midir?
▶	Program/proje hedeflerine ulaştı mı? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hedeflediği çıktıları gerçekleştirdi mi? ▶ Hedeflediği sonuçlara ulaştı mı?
▶	Performans göstergeleri makul ve mantıklı şekilde belirlenmiş mi? Önceden belirlenmiş göstergeler haricinde denetim kapsamına alınması gereken başka göstergeler var mı?
▶	Etkiler program/projeden mi kaynaklanıyor yoksa diğer dış etkenlerden mi?

Kamu idarelerinin süreç ve faaliyetlerinin etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerinde performans göstergeleri belirli bir zaman dilimi için, çıktıların miktarı, zamanlılığı, hizmet kalitesi ve hizmet alanların memnuniyeti gibi konularda incelenir. Program ve projelerin etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerinde de olduğu gibi, önceden belirlenmiş performans göstergelerinin yanında, süreç ve faaliyetlerin niteliği ve veri mevcudiyeti göz önünde bulundurularak ek göstergeler tanımlanabilir.

Süreç ve faaliyetlerin etkililik unsuru çerçevesinde yapılan denetimlerinde önerilen temel sorular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5 Etkililik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular (Süreç/Faaliyet)

Süreç ve faaliyetler	
▶	Süreç veya faaliyet, amacını gerçekleştirebiliyor mu?
▶	Süreç hedefleri dâhilindeki çıktı miktarını gerçekleştirebiliyor mu?
▶	Süreç çıktıları zamanında üretilebiliyor mu?
▶	Süreç içerisinde üretilen çıktılar tanımlanmış kalite standartlarına uygun mu?
▶	Süreçten faydalananların memnuniyet düzeyi nedir?

Örnek: Etkililik

A Üniversitesi kütüphanesinde yürütülen performans denetimi kapsamına etkililik unsuru da alınmıştır. Aşağıda denetim matrisinin etkililik unsuru ile ilgili bölümü örnek olarak gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Etkililik	Akademik araştırmalarda, üniversite kütüphanesinden ödünç kaynak kullanımı yeterli seviyede yapılabilmekte midir?	- Kütüphane kaynakları, akademik araştırmaları destekleyecek şekilde ödünç kaynak kullanımına imkan vermektedir.	- Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı - Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı

2.1.4. Tutarlılık

Tutarlılık, kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olmasıdır.

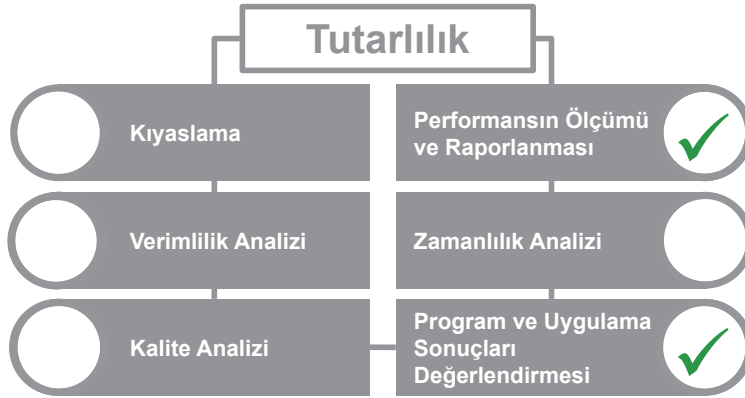
Bu haliyle, ilgililik, iç ve dış tutarlılık gibi kavramlar tutarlılık unsuru çerçevesinde değerlendirilmektedir.

- ▶ Yürütülen program ve projeler için dayanak oluşturan, strateji belgeleri (idarenin stratejik planı gibi) ile program ve proje arasındaki ilişki **ilgililik**;
- ▶ Program veya projenin amaç ve hedefleri ile planlaması ve uygulaması arasındaki ilişki **iç tutarlılık**;
- ▶ Faaliyetin kurum dışı hedef ve öncelikler ile (diğer kamu idarelerinin aynı konulardaki politikaları, orta vadeli program gibi üst düzey strateji belgeleri vb.) ilişkisi de **dış tutarlılık**

olarak tanımlanabilir.

Tutarlılık unsurunun amacı yürütülen program ve projelerin, idarenin amaçları ile ne ölçüde ilgili olduğunu tespit etmek ve planlama ile uygulama ilişkisini inceleyerek tasarımdaki iyileştirme alanlarını tespit etmektir.

Şekil 7 Tutarlılık Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler

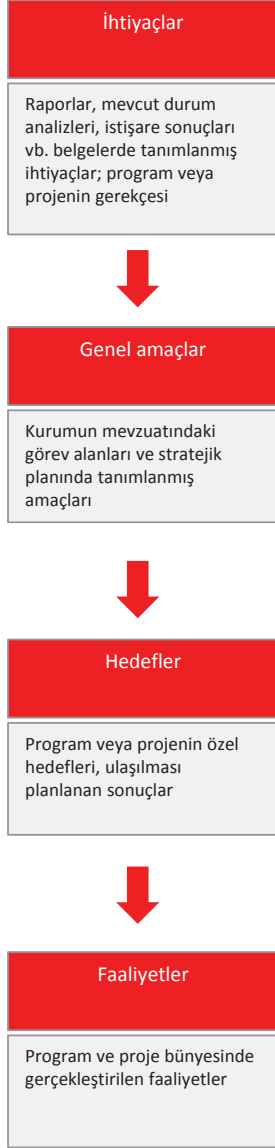


Tutarlılık unsuru çerçevesinde yapılan denetim bu doğrultuda, program ve projelerin, idarenin amaç ve hedeflerine ne ölçüde hizmet ettiğinin anlaşılması ve idarenin tanımlanmış amaçlarına hizmet etmeyen unsurların tespit edilmesinde kullanılabilir. Bu haliyle, program ve uygulama sonuçları denetiminde ve performans ölçümü ve raporlamasında tutarlılık unsuruna yer verilebilir.

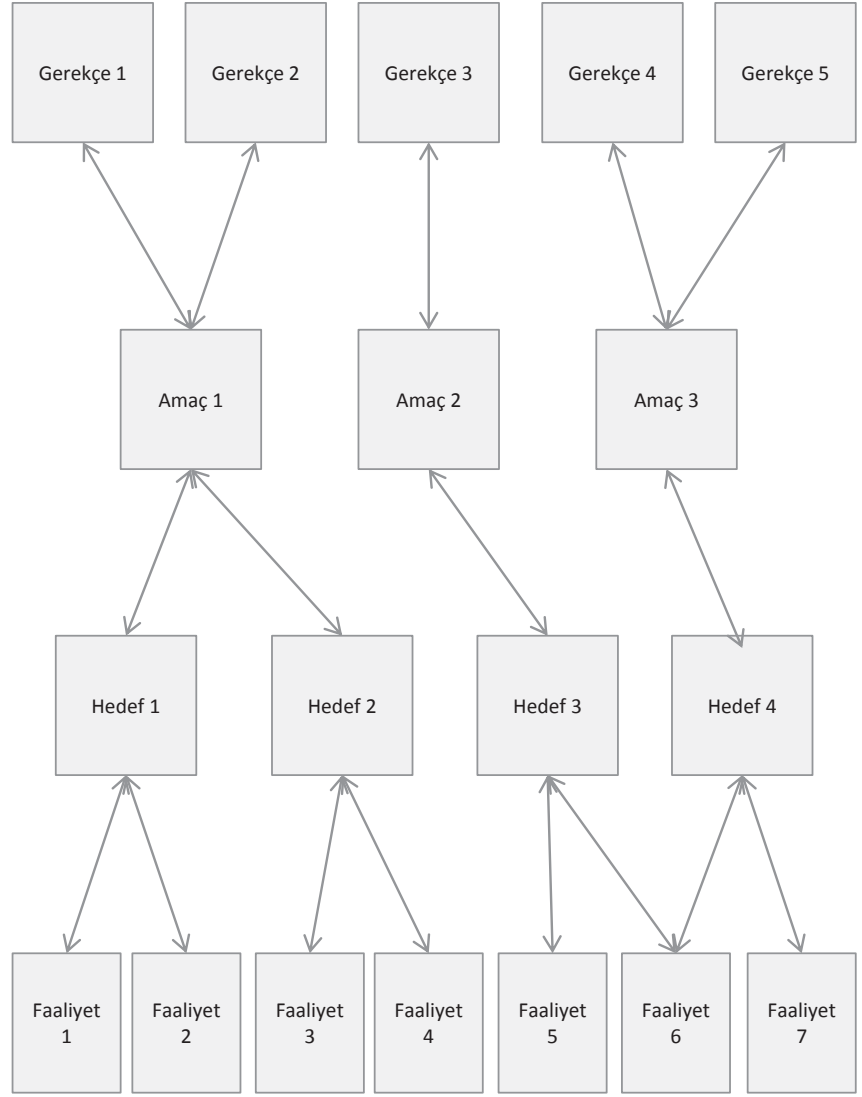
Tutarlılık unsuru ile yapılacak denetimlerde kullanılması önerilen temel analiz aracı **hedefler ağacı çizelgesidir**. Hedefler ağacı çizelgesi ile yapılacak denetimlerde;

- Program veya proje için gerekçe oluşturan tanımlanmış ihtiyaçlar,
- Stratejik plan gibi belgelerde belirtilen genel amaçlar,
- Program veya projenin hedefleri ve
- Faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak,

birbirleri ile doğrudan ilişkili olmayan unsurları tespit etmeye katkı sağlar.



Şekil 8 Hedefler Ağacı Çizelgesi



Tutarlılık unsuru ile yapılacak denetimlerde önerilen temel sorular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6 Tutarlılık Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular

- ▶ Program veya projenin hedef ve faaliyetleri idarenin mevzuatında tanımlanmış görev alanları ile örtüşmekte midir?
- ▶ Hedefler stratejik planda belirlenen amaçlar ile aynı doğrultuda mıdır?
- ▶ Hedef ve faaliyetler ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde mi tasarlanmıştır?
- ▶ Hedeflere hizmet etmeyen faaliyetler gerçekleştirilmiş midir?
- ▶ Hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak başka faaliyetler de yürütülebilir miydi?
- ▶ Planlama ile uygulama arasında farklar ortaya çıkmış mıdır?

Örnek: Tutarlılık

A Başkanlığı'nın, doğal afet ve acil durumlarda vatandaşlara bilgi vermek üzere hizmet veren bir çağrı merkezi için performans denetimi çalışması yürütülmektedir. Aşağıda bu denetim için hazırlanan denetim matrisinin tutarlılık unsuru ile ilgili bölümü gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Tutarlılık	Gelen çağrılarda acil olanlara önceliklendirilerek cevap verilebilmekte midir?	Gelen çağrılarda öncelik acil grubunda yer alan çağrılara verilmektedir.	- Acil nitelikli çağrılara ayrılan sürenin toplam hizmet süresine oranı - Gelen çağrılar arasında acil nitelikli çağrılar oranı

2.1.5. Sürdürülebilirlik

Performans denetimi kapsamında sürdürülebilirlik, faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılmasını ifade etmektedir.

Kamu idarelerinin yürüttükleri program veya projeler kapsamında ortaya çıkarılan kapasitenin (uzmanlık, teknik bilgi, fiziksel kapasite vb.) paydaşlara, proje sahibi idare ve diğer idarelere fayda sağlamaya devam etmesi bir sürdürülebilirlik ölçütü olarak ele alınabilir.

Verimlilik ve etkililik ile yakından ilişkili olan sürdürülebilirlik unsuru ile yapılan denetimin amacı; kamu kaynaklarının atıl kalabilecek kapasitelere tahsisinin önüne geçmektir.

Sürdürülebilirlik unsuru ile yapılan denetim üç boyutta ele alınarak uygulanabilir:

- ▶ Uygulanan program ve projeler sonucu ortaya çıkarılan kapasitenin/çıktının aktif olarak kullanılmaya devam edilip edilmediğinin değerlendirilmesi
- ▶ Bu kapasiteden faydalanabilecek ilgili diğer kamu idarelerine yapılan bilgilendirme ve tanıtım ile idarelerin bu kapasiteden yararlanma durumlarının incelenmesi
- ▶ Uygulanan program ve projenin tamamlanmasının ardından elde edilen çıktılardan/sonuçlardan faydalanılmasına engel olabilecek olası unsurların incelenmesi

Şekil 9 Sürdürülebilirlik Unsurunun İncelenmesi İçin Önerilen Yöntemler



Bu haliyle, sürdürülebilirlik unsuru, performansın ölçümü ve raporlanması, verimlilik analizi ve program ve uygulama sonuçları değerlendirmesi yöntemleri dâhilinde kullanılabilir.²

Sürdürülebilirlik unsuru ile yapılacak denetim için önerilen temel sorular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 7 Sürdürülebilirlik Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular

- ▶ Program veya projenin çıktıları ve ortaya çıkardıkları kapasiteler hala aktif olarak kullanılmakta mıdır?
- ▶ Program veya projenin tamamlanmasının ardından çıktılarından faydalanılmasına engel olacak unsurlar mevcut mudur?
- ▶ Program veya projenin faaliyetleri ile çıktıları hakkında diğer kamu idarelerine tanıtım ve bilgilendirme yapılmış mıdır?
- ▶ Başka kamu idareleri de bu çıktılarından faydalanmakta mıdır?

Örnek: Sürdürülebilirlik

A Belediyesi'nde otobüs hizmetleri alanında performans denetimi yürütülmüştür. Bu denetime sürdürülebilirlik unsuru da dâhil edilmiştir. Aşağıda denetim matrisinin ilgili bölümü örnek olarak gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Sürdürülebilirlik	Otobüs hizmetlerine dezavantajlı grupların erişimlerini artırmak için yapılan engelli basamağı yatırımı belirlenen ekonomik ömürlerde hizmet vermiş midir?	- Engelli basamağı mekanizmaları ekonomik ömürlerine uygun sürelerde hizmet vermektedir.	- Engelli basamağı mekanizmalarının ekonomik ömürlerine kıyasla faaliyet süreleri

2.1.6. Uyumluluk

Performans denetimi dâhilinde uyumluluk unsuru, kamu idarelerinin proje, program, süreç ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için mevcut organizasyon kapasitesinin yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Organizasyon kapasitesinin bileşenleri altında insan kaynağı, sistemsel altyapı ve iş süreçleri ile birlikte ilgili mevzuat, prosedürler ve genel kabul görmüş ilkelere uyum da yer alabilir.

Uyumluluk unsuru ile yapılan denetimin amacı, uygulamadaki aksaklıkları ve uyumsuzlukları tespit ederek kamu kaynaklarının kullanımında verimlilik ve etkililiği artırmaktır. Bu niteliği ile etkililik ve verimlilik unsurları ile yakından ilişkili olan uyumluluk unsuru, zamanlılık analizi, kalite analizi, program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yaklaşımları dâhilinde kullanılabilir.

² Bakınız:2.2. Performans Denetimi Analiz Yöntemleri

Şekil 10 Uyumluluk Unsuru ile Yapılacak Denetimlerde Önerilen Yöntemler



Uyumluluk unsuru ile yapılacak denetimlerde kullanılması önerilen temel sorular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 8 Uyumluluk Unsuru İçin Önerilen Temel Sorular

- ▶ Faaliyetlerin yürütülüş biçimi, idarenin ilgili mevzuatı açısından uygun mudur?
- ▶ Faaliyetlerin yürütülüş biçimi ve çıktılar genel kalite beklentilerini karşılamakta mıdır?
- ▶ İlgili süreçlerin olgunluğu faaliyet çıktılarını istenen zamanda, kalite ve miktarda üretmeye imkan vermekte midir?

Örnek: Uyumluluk

A Üniversitesi'nin Kütüphanesi için yürütülen performans denetimi çalışması kapsamına uyumluluk unsuru da alınmıştır. Aşağıda denetim matrisinin ilgili bölümü örnek olarak gösterilmektedir.

Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri
Uyumluluk	Kütüphanenin organizasyon kapasitesi, fiziki ve sistemsel altyapısı kullanıcı ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanmış mıdır?	Kütüphanenin insan kaynağı yeterli seviyededir.	Kütüphane personel sayısı Kütüphane personelinin aldığı eğitim sayısı

2.2. Performans Denetimi Analiz Yöntemleri

İç denetçilerin performans denetimi faaliyetlerinde kullanabilecekleri altı yöntem belirlenmiştir. Bu yöntemler performans denetimlerinde sıklıkla kullanılan, uluslararası iyi uygulamalar arasından seçilmiştir. İç denetçiler denetim faaliyetlerinde bu yöntemler ile sınırlı kalmaksızın farklı yöntemler de takip edebilirler.

Şekil 11 Performans Denetimi İçin Önerilen Analiz Yöntemleri



Aşağıda bu altı yöntemin detayları açıklanmaktadır.

2.2.1. Temel Yöntemler

Temel yöntemler olan performansın ölçümü ve raporlanması ile kıyaslama yöntemleri, performans göstergelerinin belirlenmesi, ölçümü ve analizi ile bu göstergelerin hesaplanmasına dayanmaktadır. Performans ölçümü performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda performans göstergeleri;

- performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmelidir,
- ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenilir veri sunacak nitelikte olmalıdır,
- hem geçmiş dönemlerin hem de diğer idarelerin benzer göstergeleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır,
- verilerinin elde edilme ve değerlendirme maliyetleri makul ve kabul edilebilir bir seviyede olmalıdır.

Şekil 12 Performans Göstergelerinin Nitelikleri

S	Specific	Konuya özel / belirgin
M	Measurable	Ölçülebilir
A	Achievable	Ulaşılabilir
R	Realistic	Gerçekçi
T	Timebound	Zaman kısıtlı

Örnek: Göstergelerin detaylandırılması

Aşağıda bazı gösterge örneklerinin basitten SMART'a doğru detaylandırılması gösterilmektedir.



	Genel	Hastane	Üniversite kütüphanesi
	Gerçekleştirilen işlem sayısı	2014 yılı toplam işlem sayısı	A biriminde 2014 yılında gerçekleştirilen günlük ortalama işlem sayısı
	Personel sayısı	2014 yılı personel başına işlem sayısı	A biriminde 2014 yılında gerçekleştirilen günlük personel başına ortalama işlem sayısı
	Doktor sayısı	Doktor başına saatlik muayene sayısı	A polikliniğinde 2014 yılında doktor başına saatlik ortalama muayene sayısı
	Muayene sayısı	Aylık ortalama ameliyathane doluluk oranı	2014 yılında aylık ortalama ameliyathane doluluk oranı
	Ameliyat sayısı	Aylık ortalama yatak doluluk oranı	Yoğun bakım ünitesi 2014 yılı aylık ortalama yatak doluluk oranı
	Yatak sayısı		
	Mevcut kaynak sayısı	Basılı kaynak sayısı	2014 yılında basılı kaynak sayısının kullanıcı sayısına oranı
	Kullanıcı sayısı	Elektronik kaynak sayısı	2014 yılında öğrenci başına ödünç alınan kitap sayısı
	Ödünç alınan kitap sayısı	Üye olunan veritabanı sayısı	2014 yılında yeni basılı kaynak alımına ayrılan bütçenin toplam kütüphane bütçesi içindeki payı
	Personel sayısı	Yıllık/aylık kullanıcı sayısı veya ödünç alınan kitap sayısı	2014 yılında resepsiyonda görevli personel tam zaman eşdeğeri
	Yeni kaynak alımına ayrılan bütçe	Yeni kaynak alımına ayrılan bütçenin kaynak türlerine göre dağılımı	
		Personel tam zaman eş değeri	

2.2.1.1. Performansın Ölçümü ve Raporlanması Yöntemi

Kamu idarelerinin hedefi, belirlenen misyon, vizyon ve hedefler çerçevesinde faaliyet, program, proje ve süreçlerini etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda içerisinde, iç denetçiler belirlenen makul performans göstergeleri üzerinden gerçekleştirdikleri performans denetimleri ile faaliyet, program, proje ve süreçlerin performanslarına ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Performansın ölçümü ve raporlanması ile kamu idarelerinin program ve faaliyetlerinin performanslarına yönelik veri üretilebilir. Böylece faaliyet, program, proje ve süreçlere ilişkin hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği de analiz edilebilmektedir.

Denetim ekibi, denetim kapsamında yer alan faaliyet, program, proje ve süreçlere ilişkin belirlenen performans ölçütleri çerçevesinde yaptığı analizlerde gerçekleşen performans sonuçları üzerinden denetim alanına ilişkin muhtemel gelişim alanlarını tespit etmeyi hedeflemektedir.

Performansın ölçümü ve raporlanması yönteminde tüm performans denetimi unsurları uygulanabilir.

Analiz Yöntemleri	Unsurlar					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etklilik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Performansın Ölçümü ve Raporlanması	✓	✓	✓	✓	✓	✓

2.2.1.1.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Performansın ölçümü ve raporlanması yöntemi ile gerçekleştirilen performans denetimi faaliyetinin öncelikli hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Söz konusu faaliyet, program, proje ve sürecin şeffaflığı ve hesap verebilirliğine katkı sağlamak,
- Kamu idarelerindeki sorumlu birim ve kişilerin performanslarının takibi ve gelişimi için gerekli altyapıyı tesis etmek,
- Üst yönetici için yönetim ve karar destek sistemlerini geliştirmek.

Performansın ölçümü, faaliyet ve çıktıların kalite seviyesinin belirlenmesi adına yönetime önemli ölçüde fikir vermektedir. Bu yöntem aynı zamanda kamu idaresi dışındaki kişilere de yönetimin hangi seviyede hizmet verdiğini gösteren önemli bir araçtır.

Böylece verilen hizmet seviyesi daha görünür ve somut kılınmaktadır. Bu noktada yönetime düşen en önemli görev, performans hedeflerinin doğru ölçütler belirlenerek ölçülebilir olması, performansın analiz edilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve doğru şekilde yorumlanması, doğru tedbirlerin alınması ve bu ölçüm ve sonuçların anlamlı bir şekilde yönetimin üst ve alt kademesi ile

paylaşılmasıdır. İç denetçiler için bu yaklaşımın amacı, performans seviyesinin tarafsız bir şekilde ortaya konmasını sağlamaktır.

Performans denetiminin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesinin ön koşulu, denetlenecek alanın veri uygunluğunun bulunması ve denetlenen tarafın yeterli işbirliğini sağlamasıdır. Bunun yanı sıra yönetimin ve karar alma mekanizmalarının performans yönetimi sistemine ve raporlamasına vereceği destek de önemlidir.

Performansın ölçümü ve raporlanması yöntemi, performans denetiminin temel yöntemlerinden biri olup pek çok denetim çalışmasına asıl veya yardımcı yöntem olarak dâhil edilebilmektedir. Özellikle performans yönetim sistemi olgunluğunun düşük olduğu, performansın izlenmesi ve raporlanmasına yönelik uygulamaların henüz tam olarak uygulanmadığı idare ve birimlerde uygulanabilmektedir. Bu yöntem, söz konusu durumlarda, performans ölçütleri geliştirilmesi ve performansın ölçümü için altyapı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

2.2.1.1.2. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar

Performansın ölçümü ve raporlanması yöntemi ile gerçekleştirilecek performans denetiminde etkili sonuçlar üretebilmek için dört temel koşul bulunmaktadır. Bunlar:

- Denetim kapsamında yer alan faaliyet, program, proje ve sürece ilişkin nihai çıktı ve sonuçların ölçülebilir olması,
- Nihai çıktı ve sonuçların denetim kapsamına ilişkin performansı tam ve doğru şekilde gösterebiliyor olması,
- Nihai çıktı ve sonuçlara ilişkin nicel ve nitel verilerin birim fiyat, maliyet – kazanç ve maliyet verimliliği gibi performans göstergeleri ile doğru şekilde derlenmesi,
- Mevcut performansın geçmiş performans sonuçları ve eğilimler ile desteklenebilir olmasıdır.

2.2.1.1.3. Yöntemin Aşamaları

Performansın ölçümü ve raporlanması yöntemi ile yürütülecek performans denetimi, Rehberde belirtilen denetim adımları takip edilerek yapılmaktadır. Ancak, performansın ölçümü ve analizi yöntemi ile gerçekleştirilen performans denetiminin temeli, göstergelerin belirlenmesi ile veri toplanarak göstergelerin hesaplanması ve raporlanmasına dayanmaktadır.



1 Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Performans ölçümü ve raporlanması, performans göstergeleri üzerinden yapılmaktadır. Performans göstergelerinin belirlenmesi için ilk olarak performans ölçümü yapılacak alanların tespit edilmesi gerekmektedir.

Performans ölçümü yapılacak alanların belirlenmesinden sonraki aşama hangi performans ölçütlerinin geliştirileceğidir. Bu aşamada performans

ölçüt birimi seçilmekte, gerekli veri ve kaynaklar belirlenmekte, doğru verilerin toplanmasına yönelik araçlar saptanmakta ve ölçütler hazırlanmaktadır. Bu noktada ölçütlerin amaca uygun ve güvenilir, rasyonel, basit ve anlaşılır olması önemlidir.

Performansın ölçümünde ölçütün yeterliliği ve raporlama performansının belirlenmesi için kıyaslama noktasının seçimi önemlidir. Kıyaslama sırasında bakılan göstergeler arasında eğilim verileri, hedefler, kabul edilen norm ve standartlar, programlar arası kıyaslama, kamu idaresi dışındaki idareler ve paydaş beklentileri ve istekleri bulunmaktadır. Eğilim verilerinde geçmiş yıllardaki performansın artış–azalış durumuna bakılırken, hedefler, performansın ne derece iyi olduğunu göstermektedir. Kabul edilen norm ve standartlar kıyaslamaların güncelliğine; programlar arası kıyaslama ise farklı idare ve birimlerdeki performansla ilgili bilgilere ışık tutmaktadır. Kamu idaresi ile aynı veya benzer faaliyetler gösteren idareler iyi uygulama örnekleri ile kıyaslama imkanı tanırken, paydaş beklenti ve istekleri kamu idaresinin faaliyetlerinin hangi ölçüde karşılandığını göstermektedir.

2

Verinin Toplanması

Performans göstergelerini hesaplamada kullanılacak veri, bu Rehberin “Denetimin Yürütülmesi (Saha Çalışması)” başlığı altında açıklanan şekilde toplanmalıdır.

3

Performans Göstergelerinin Hesaplanması

Toplanan verinin analiz edilmesi ile performans göstergeleri hesaplanmaktadır. Performans göstergelerinin mevcut durumu idarenin performansını oluşturmaktadır.

Ancak performansın ölçümü ve raporlanması yöntemi ile yürütülen performans denetimi çalışması sadece sonuçların sunulmasından ibaret değildir. İç denetçilerin tespit ettikleri sonuçlara ilişkin açıklayıcı bilgileri sağlaması kritik bir öneme sahiptir. Bu bilgiler, faaliyetin amacı, yöntemi ve hedef kitlesine yönelik olabileceği gibi, hangi parametrelerin esas olarak neyi gösterdiğini açıklayan bilgiler de olabilmektedir. Bunun yanı sıra performans değişimlerinin sebebi ve iyi ve kötü performansın olası sonuçlarına yönelik açıklamalar da denetim ekibinin raporlarında yer vermesi gereken açıklayıcı bilgiler arasında sıralanabilmektedir.

2.2.1.2. Kıyaslama Yöntemi

Kıyaslama yöntemi, idarenin program, proje, süreç veya faaliyetine ilişkin sonuçların ve çıktıların, dönemsel eğilimler veya aynı ya da benzer faaliyetler gösteren iyi uygulama örnekleri ile kıyaslanmasını amaçlamaktadır. Yöntemin temel hedefi hali hazırda iyi uygulamalarda kazanılmış deneyimlerden ya da dönemler itibari ile oluşmuş eğilimlerden kamu idarelerinin en etkin şekilde faydalanmaları için bilgi ve iyileştirme önerileri sağlamaktır.

Bu yöntemde denetim ekibi, denetim alanına ilişkin gelişim konularının tespit edilmesi ile birlikte söz konusu tespitlerin kaynağının belirlenebilmesi ve kök neden analizlerinin yapılabilmesine imkân verecek veri ve analizler üretebilmektedir. Bu çerçevede belirlenen tespitlere ilişkin kök neden analizleri gerçekleştirilebilecek ve geliştirilen çözüm önerilerinin üst yöneticiye raporlanması suretiyle harekete geçilmesi sağlanabilecektir. Kamu idarelerinde iyi uygulama ve kıyaslama yaklaşımı ile süreç

temelli denetimler yapılabileceği gibi denetim kapsamında yer alan faaliyet, proje ya da programın nihai çıktıları ve sonuçlarına yönelik denetimler de gerçekleştirilebilir.

İyi uygulama örneklerinin seçilerek denetlenen idaredeki süreç ya da nihai çıktıların kıyaslanması şeklinde özetlenebilecek bu yöntem, diğerlerine göre daha kolay ve sistematik bir analiz yöntemidir.

2.2.1.2.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Kıyaslama yönteminin temel hedefi, denetlenen birim ile aynı ya da benzer faaliyetler yürüten birimlerin/idarelerin süreç ya da nihai çıktılarının karşılaştırılarak gelişim alanlarının belirlenmesi ve bu çerçevede çözüm önerileri geliştirilerek sürekli iyileştirmeye katkı sağlanmasıdır. İyi uygulama kaynağının seçimi, aynı alanda faaliyet gösteren idare içi birimlerin kıyaslanması şeklinde olabileceği gibi, benzer kamu idareleri ya da sektörde faaliyet gösteren benzer organizasyonlar ile de yapılabilmektedir. Bu kapsamda benzer iyi uygulama bir bütün şeklinde kıyaslama verisi olarak kullanılabilmesi gibi iyi uygulamanın belirli bölüm ve aşamaları da kıyaslama grubunda yer alabilir.

Tablo 9 Kıyaslama Yöntemi ile Yürütülen Performans Denetiminin Hedefleri

Denetim Hedefi	Temel Değerlendirme Alanları
I Mevcut durumun performansının analiz edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Denetim kapsamında yer alan faaliyet, program ve projeye ilişkin çıktılar ve sonuçlar nelerdir? Performans sonuçlarına ilişkin veri tam ve doğru mudur? Mevcut durumda ortaya çıkan sonuçların performansı ne seviyededir?
II İyi uygulamalar ve dönemsel eğilimler ile mevcut durum performansının karşılaştırılması	<ul style="list-style-type: none"> İyi uygulama ve kıyaslama grubu bazında mevcut durum performansının yeterliliği ne seviyededir?
III Gelişim alanlarının ve bulguların kök nedenlerinin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut sonuçların iyi uygulama ve kıyaslama grubu çerçevesinde yeterli olmadığı alanlar nelerdir ve buna sebep olan unsurlar nelerdir?
IV Mevcut gelişim alanları ve risklere yönelik iyileştirme önerilerinin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut gelişim alanları için hangi eylemlerin planlanması gerekmektedir?

Analiz Yöntemleri	Unsurlar						
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk	
Kıyaslama	✓	✓	✓				

Kıyaslama yönteminde öne çıkan en belirgin performans denetimi unsurları ekonomiklik ve verimliliğdir. Diğer yöntemlere nazaran daha kolay ve daha makul sürelerde bu denetimler yapılabilmekte ve kıyaslama yapılacak iyi uygulama örneğinin incelenmesi ile sorunun kaynağı ve olası çözüm önerileri daha hızlı bir şekilde geliştirilebilmektedir. Bu yöntem ile denetim alanı genişletilebilmekte ve daha az kaynakla etkin bir denetim çalışması gerçekleştirilebilmektedir.

Kıyaslama yöntemi daha çok nihai çıktılarının performansının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Özellikle denetlenecek birimdeki çıktılarının kalitesi ve türü, çıktının elde edilebilmesi için katlanılan zaman ve maliyet ile elde edilen kazanımın verimliliğinin ölçülmesi alanlarında başarıları kanıtlanmış bir yöntemdir.

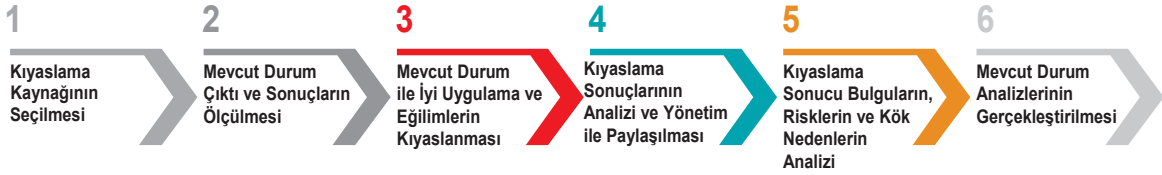
2.2.1.2.2. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar

Kıyaslama yöntemi ile gerçekleştirilecek performans denetiminde etkili sonuçlar üretebilmek için göz önünde bulundurulması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bunlar:

- Denetim kapsamına alınacak faaliyet, program ve projelere ilişkin gerçekleştirme ve sonuçların ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Denetim kapsamına yönelik kıyaslama yapılabilmesi için iyi uygulama ve eğilimlerin ulaşılabilir olması gerekmektedir.
- Yapılacak kıyaslama çalışmasının tutarlılığının sağlanması için kıyaslama verisinin denetim kapsamındaki faaliyet, program, proje ve süreçler ile gerçekleştirme dönemi ve faaliyetler bakımından benzerlikler göstermesi gerekmektedir.

2.2.1.2.3. Yöntemin Aşamaları

Kıyaslama yöntemi ile yürütülecek performans denetiminde bu Rehberin ilgili bölümünde açıklanan adımlar takip edilmektedir. Bunun yanı sıra aşağıdaki adımlara yer verilerek kıyaslama gerçekleştirilmektedir:



1

Kıyaslama Kaynağının Seçilmesi

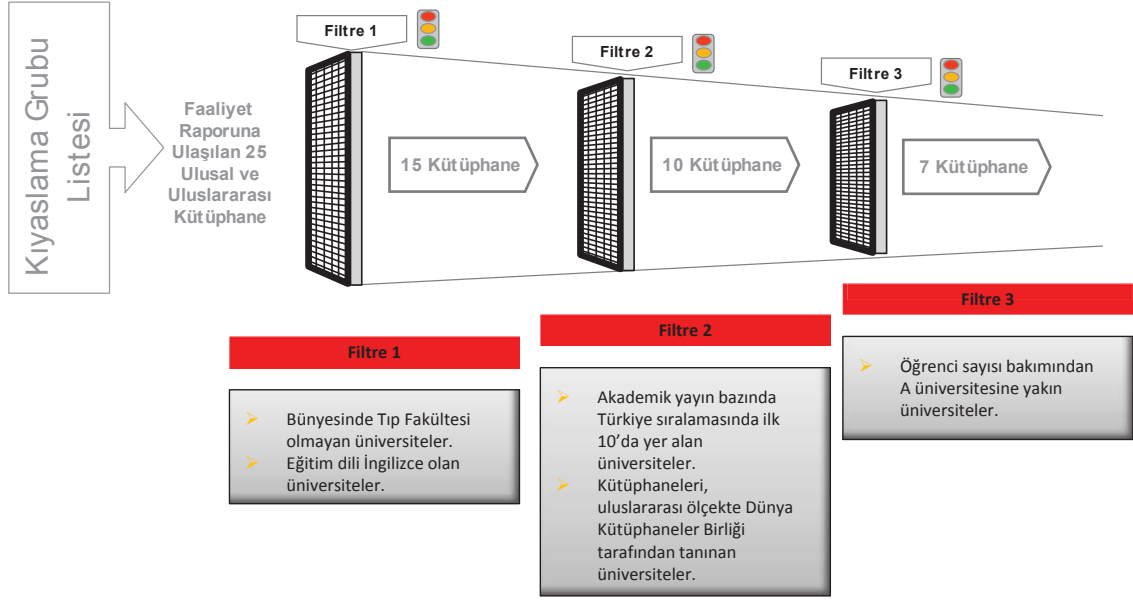
Bu adımda denetim ekibi, kıyaslama yapacağı iyi uygulama kaynağının seçimini yapacaktır. Bu seçim için, süreç sahibi idarenin görüşleri ve genel literatür araştırması sonucunda en iyi uygulama sonuçları ya da süreç performansı açısından kıyaslama yapılabilecek idare veya organizasyon belirlenebilir. İyi uygulamanın seçiminde en kritik nokta, aynı ya da benzer şekilde faaliyet gösteren idarelerin varlığıdır. Bu noktada iyi uygulamanın kaynağı idarenin farklı yerlerdeki

şubeleri ya da idare içinde aynı hizmeti sunan farklı taraflar da olabilir. İyi uygulama kapsamında uluslararası veya yerel örnekler kapsama alınabilir. Bunun yanı sıra aynı faaliyeti gösteren idare dışı birimler, idarenin farklı kademelerinde aynı hizmeti sağlayan birimler, mevcut olması halinde aynı ya da benzer işler yürüten özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kıyaslama yapılacak iyi uygulama kaynakları olarak seçilebilmektedir.

Denetim alanının ve kıyaslama yapılacak iyi uygulamanın seçiminden sonra veriler analiz edilecektir. İç denetçi performans ölçümünü sayısal veriye dayandırmaları gerekmektedir. Bu noktada denetim ekibinin dikkat etmesi gereken en önemli husus, birimden temin edilecek verinin tamlığı ve doğruluğudur.

Örnek: Kıyaslama kaynağının seçimi

A Üniversitesi kütüphanesinde yürütülen performans denetimi çalışması için kıyaslama grubu seçimi yapılmıştır. Aşağıdaki kriterler temel alınarak seçim yapılmıştır:



Belirlenen kıyaslama grubunda 7 üniversite kütüphanesi yer almaktadır. Kıyaslama grubunda yer alan kütüphanelerin faaliyet raporları incelenerek, denetim kapsamına alınması planlanan göstergeler için veri uygunluğu incelenmiştir.

Göstergeler	Veri mevcudiyeti						
	B Üniv.	C Üniv.	D Üniv.	E Üniv.	F Üniv.	G Üniv.	H Üniv.
Kütüphane kullanıcı sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
2011 – 2015 yılları arasında basılı materyal ödünç alma oranlarının değişimi	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Var
Yeni materyal alımına ayrılan bütçenin genel kütüphane bütçesine oranı	Yok	Var	Var	Var	Yok	Yok	Var

2

Mevcut Durum
Çıktı ve Sonuçların
Ölçülmesi

Denetim kapsamına alınan sürece ilişkin çıktı ve gerçekleştirmeleri içeren mevcut performans verisinin temin edilmesi, mevcut değil ise hesaplanması gerekir.

3

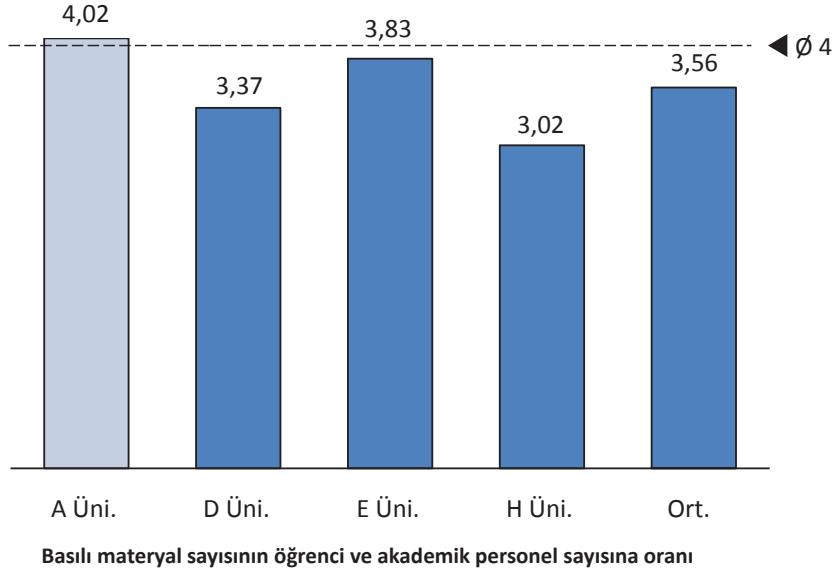
Mevcut Durum
ile İyi Uygulama ve
Eğilimlerin
Kıyaslanması

Sonuçların performans ölçümünün gerçekleştirilmesine müteakip bu aşamada elde edilen çıktılar ışığında idare içerisinde denetlenen alanda performans sorunlarının olup olmadığı saptanmaktadır. Bu saptamanın yapılabilmesi için de idarenin zaman içerisindeki çıktı ve sonuçlarının performansı kıyaslama yapılan diğer iyi uygulama örneklerindeki performansın durumu ile karşılaştırılmaktadır.

Kıyaslama yapılan süreç ve idareler arasında oluşacak farklılık, performans iyileştirmeye yönelik bir fırsatın olup olmadığına yönelik tespitin yapılması açısından önemlidir.

Örnek: Mevcut Durum ile İyi Uygulama ve Eğilimlerin Kıyaslanması

A Üniversitesi kütüphanesinde kıyaslama yöntemi ile yürütülen performans denetimi çalışması kapsamında aşağıdaki analiz yapılmıştır:



Analiz sonucunda 2015 yılında A Üniversitesi kütüphanesinin basılı yayın envanterinin kıyaslama grubunda yer alan diğer kütüphanelere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

4

Kıyaslama
Sonuçlarının
Analizi ve Yönetim
ile Paylaşılması

Kıyaslama çalışmasının ardından, iyi ya da kötü performansın idarenin faaliyetlerine olan etkileri belirlenmektedir. Verimliliğin ölçülmesindeki en önemli üç gösterge ise harcanan süre, kaynak ve kalite maliyetidir. Harcanan süre ve kaynak bazında yapılan değerlendirmeler, sürecin idare içinde daha verimli bir şekilde tamamlanması halinde idarenin sağlayacağı zaman tasarrufu bazında ifade edilebilir. Bu da daha kısa zamanda, daha az maliyetle, daha verimli bir performans elde edilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesine imkân vermektedir. Kalite maliyeti ise daha düşük bir performanstan dolayı verimliliğin azalması olarak gösterilmektedir.

Şekil 13 Yönetimin Bulgular Konusunda Bilgilendirilmesi

Denetlenen Birimin Bulgular Konusunda Bilgilendirilmesi

- Kıyaslama yönteminin en önemli aşaması, performans ölçümü ve kıyaslamanın ardından elde edilen bulguların denetlenen birim ile paylaşılmasıdır.
- Denetim süreci tamamlanmadan önce bu bilgilendirmenin yapılması, kurumun performans iyileştirmeye yönelik adım atması konusunda kritik bir öneme sahiptir.
- Denetlenen birim ile performans ölçümü sonucu elde edilen bilgilerin doğrulanması, kıyaslama çalışması neticesinde elde edilen veri ile kıyaslama verisi arasındaki farkların olası bir gelişim alanı olup olmadığınin tespiti ve performans farklılıklarının sebeplerinin araştırılması kritiktir.
- Bu bilgilerin yönetim ile doğrulanmasının ardından iç denetçinin çözüm önerilerinin idare tarafından uygulanabilirliği yüksek olacaktır.

5

Kıyaslama Sonucu Bulguların, Risklerin ve Kök Nedenlerin Analizi

Ortaya çıkan ilk bulguların yönetim ile paylaşılmasının ve doğrulanmasının ardından, performans eğilim ve seviyelerindeki farklılıklar incelenerek performans sorunlarına yol açan sebepler tespit edilmektedir. Bu aşamada ilk adım, sorunların olası sebeplerinin listelenmesidir. Bu liste hazırlanırken sebeplerin nasıl bir etkisinin olduğu, bu etkilerin doğrulanması için ne gibi verilerin toplanması gerektiği, nasıl bir analiz yapılacağı ve bu verilerin nasıl paylaşılacağı sorgulanması gerekmektedir.

Bu aşamada denetim ekibinin performans farklılığına yol açan sebepleri ortaya koyması önemlidir. Mevcut durum ve olması gerekenin belirlenmesi ile süreci destekleyen ve engelleyen faktörlerin analizi yapılmalıdır. Bu analiz yapılarak zaman içerisindeki verimlilik değişimi, hata oranlarındaki değişim ve zamanlılık oranına bakılması da yerinde olacaktır.

Kök nedenlerin analizi yapılırken, denetim ekibinin performans sorununa yol açan tüm sebepleri detaylıca incelenmesi için kullanılacak en uygun yöntem sebep – sonuç (balık kılıcı) diyagramıdır. Böylece kötü performansa yol açan sebep ve alt sebepler listelenerek, iyileştirme yapılması gereken alanların olası etkileri ortaya konmaktadır.

Örnek: 1. Kıyaslama Sonucu Bulguların, Risklerin ve Kök Nedenlerin Analizi

A Üniversitesi kütüphanesinde kıyaslama yöntemi ile yürütülen performans denetimi çalışmasının analizi neticesinde bazı bulgular tespit edilmiştir. Tespit edilen bulgular konu başlıkları altında konsolide edilmiştir. Tespit edilen bulguya ilişkin sonuçları ortaya çıkaran sebeplerin analiz edilmesi için balık kılıçlığı diyagramı kullanılmıştır.

Yapılan analiz ve görüşmelerde, Üniversite'nin kütüphane faaliyetlerine tahsis ettiği bütçenin toplam üniversite bütçesine oranının 2011 – 2015 yılları arasında artış gösterdiği anlaşılmıştır. Üniversite kütüphanesi, gerek sahip olduğu envanter ve gerekse yeni kaynak alımına ayırdığı bütçe ile ulusal ve uluslararası üniversite kütüphaneleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Bununla birlikte Kütüphane kullanım oranlarının yıllar itibari ile düşüş gösterdiği görülmektedir. Üniversite kütüphanesinin kütüphane kullanım oranı ve yayın ödünç alma oranları, diğer üniversite kütüphaneleri ile kıyaslandığında kütüphanenin daha düşük performans gerçekleştirmelerine sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan denetim çalışmalarında kütüphane kullanım oranı ve ödünç alma oranlarında düşüşün sebepleri aşağıda belirtilen 4 ana konu başlığı altında değerlendirilmiştir.

- Bütçe ve Kaynak Kullanımı
- Akademisyenlerin Beklentileri
- Yönetim ve Organizasyon
- Öğrencilerin Beklentileri

BÜTÇE VE KAYNAK KULLANIMI			AKADEMİSYEN	
E-kaynak ve veri tabanı üyeliklerinin yeterli olmaması	Yeni kaynak alımlarında basılı kaynaklara ağırlık verilmesi	Yeni kaynak alımlarında kullanıcı taleplerinin değerlendirilememesi	Akademisyenlerin kütüphane envanterinde yer almayan e-veri tabanlarına üye olmayı tercih etmesi	Yeni kaynak temini için gerekli talep sürecinin uzun sürmesi
Kütüphane personeli için gerekli performans göstergelerinin yeterli niteliklerde belirlenmemesi	Kütüphane sistemine uzaktan erişimde yaşanan aksaklıklar	Kütüphane bilişim hizmetleri şubesinde yeterli personel kadrosunun bulunmaması	Öğrencilerin kütüphane kullanımlarında basılı kaynaklar yerine e-veri tabanı ve diğer elektronik kaynakları tercih etmeleri	Öğrencilerin kütüphaneye yeni kaynak alımına ilişkin talep süreci hakkında farkındalığının olmaması
YÖNETİM VE ORGANİZASYON			ÖĞRENCİLER	

- Kütüphane kullanım oranlarının yıllar itibarıyla düşüş trendi göstermesi

- Ödünç yayın alma taleplerinin düşmesi

- Kütüphane envanterinin kullanıcı beklentilerini karşılamaması

İdaredeki girdi, çıktı ya da nihai sonuçların performans denetiminin yapılmasının ve bulguların ortaya konulmasının ardından, önerilerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu noktada denetim ekibinin dikkat etmesi gereken üç temel unsur sorunların nasıl ortadan kaldırılabileceği, engelleyici koşulların nasıl azaltılabileceği ve destekleyen koşulların nasıl artırılabiliridir.

Bu aşamada denetim ekibinin önerileri listeleterek bu önerilerin risk, maliyet ve kaynak kısıtlamaları, fayda ve uygulanması için gerekli olan vakit gibi parametrelerle değerlendirme yapması beklenmektedir.

Tablo 10 Verimliliğin İyileştirilmesine Yönelik Çözüm Seçim Matrisi

Verimliliğin İyileştirilmesine Yönelik Çözüm Seçim Matrisi						
Sebepler	Çözümler	Etkenler				Toplam
		Risk	Zaman	Maliyet	Fayda	
Kütüphanenin mevcut BT sisteminin iade tarihi opsiyonu sunmaması	Yeni bir BT yazılımının kurulması	4	3	7	2	16
	Mevcut BT yazılımına iade tarihi opsiyonunun yüklenmesi	1	2	2	1	6
Kütüphanedeki personel yetersizliği sebebiyle iade sürecinin aksaması	Yeni personel istihdamı	4	3	6	2	15
	Mevcut personel arasından kitap iadesi bölümüne daha fazla çalışan atanması	3	1	1	2	7
	İade bölümüne destek olması için yarı zamanlı öğrenci istihdamı	1	2	2	2	7

Değerlendirme yöntemi olarak idare süreçlerinde saptanan sıkıntıların sebepleri ve çözüm önerileri bu parametrelerle 1 (lider) ile 7 (temel düzey) arası bir puanlandırmaya tabi tutularak değerlendirilmektedir. Parametrelerin aldığı puanların toplanması ile puanı en düşük olan çözüm önerisi denetim ekibi tarafından seçilerek idarenin düşük performans sergilemesine neden olan duruma yönelik bir alternatif çözüm olarak belirlenmektedir.

2.2.2. Çıktı / Süreç Odaklı Analiz Yöntemleri

Bir faaliyet, proje, program ve sürecin çıktıları ve girdileri üzerinden performans denetimleri yapılmasına imkân veren bu yöntemler aşağıda belirtilmektedir.



Denetim ekibi gerçekleştirdiği performans denetimi faaliyetinde kıyaslama ve performans ölçümü ve raporlaması yaklaşımları ile birlikte bu yöntemlerden bir veya birkaçını kullanmayı tercih edebilir.

Çıktı/süreç odaklı analiz yönteminde denetim ekibi tarafından takip edilmesi önerilen çalışma aşamaları aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 14 Çıktı/Süreç Odaklı Analiz Yöntemlerinin Adımları



1
Girdi ve Çıktıların Belirlenmesi

Denetim faaliyeti kapsamında yer alan faaliyet, program, proje ve sürece ilişkin girdi ve çıktılar denetim unsurları ve denetim soruları çerçevesinde belirlenmektedir. Bu çerçevede denetim hedefinde kalite, zamanlılık ve verimliliğe ilişkin alanlar yer alabilir.

2
Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Gerçekleştirilecek denetim faaliyetinde belirlenen denetim unsuru ve denetim sorularına ilişkin performans ölçümlerinin yapılabileceği performans göstergeleri belirlenmelidir. Bu göstergeler idarenin stratejik planından, ilgili süreç sahibinin belirlediği göstergeler arasından seçilebilir ya da iç denetçiler tarafından önerilebilir.

3

Kriterlerin Belirlenmesi

Performans göstergelerinin başarı ölçülerinin belirlenmesinde kriterler kullanılmaktadır. Kriter, ilgili kamu idaresi tarafından belirlenen hedefler ya da iyi uygulama örnekleri ve standartlardan oluşabilmektedir.

Bu aşamada denetim ekibi, seçilen denetim unsurlarına ve analiz sorularına ilişkin kriterleri belirleyecektir.

Performans göstergelerine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler üç şekilde belirlenebilir:

Şekil 15 Performans Göstergeleri İçin Kriterlerin Kaynakları

1

Yönetimin beklentileri

Ölçüm sonucu ortaya çıkan sonuçlar, yönetim tarafından belirlenen veya mevzuat ve düzenlemelerde tanımlanmış standartlar ile karşılaştırılabilir. Ancak bu yöntem, mevcut performansın gerçek etkisini yansıtmakta her zaman kullanışlı değildir.

2

Geçmişe dönük kıyaslama

Mevcut durum, önceki dönemlerin performansı ile kıyaslanabilir. Böylece performansın gelişme eğilimleri de anlaşılabilir. Ancak bu yöntem de gelişim alanının tamamını göstermede eksik kalabilmektedir.

3

Benzer faaliyetler ile kıyaslama

Denetlenen birimin performansı, benzer faaliyetler gösteren kurum içi diğer birimler veya başka kurumlar ile kıyaslanabilir. İyi uygulama örnekleri için veri temin edilebilmesi durumunda, bu yöntem, performansın ulaşabileceği potansiyeli gösterme ve gelişim olanaklarını tespit etme açısından etkilidir.

4

Veri Kaynağının Belirlenmesi

Veri kaynağı; performans göstergelerine ilişkin performans ölçümünün yapılmasında kullanılacak kaynağı ifade etmektedir. Bu adımda, performans göstergeleri ve kriterler için gerekli olan verinin hangi kaynaktan (süreç sahibi ile görüşmeler, kullanıcı ile anket, işlem kayıtları, faaliyet raporları vb.) alınacağı belirlenmektedir.

5

Analiz Yönteminin ve Stratejinin Belirlenmesi

Yapılacak analizde hangi yöntem ve stratejinin kullanılacağı, analize kaynak oluşturan verinin oluştuğu dönem ve kısıtlar bu aşamada belirtilmelidir.

6

Mevcut Durum Analizlerinin Gerçekleştirilmesi

Denetim kapsamındaki alanlara ilişkin mevcut durum analizleri; girdi ve çıktılar çerçevesinde belirlenen performans göstergelerine ilişkin performansın ölçülmesi ve kriterler çerçevesinde analiz edilmesi neticesinde gerçekleştirilmektedir.

Çıktı/Süreç odaklı analiz yöntemleri bölümünün ilerleyen aşamalarında verimlilik, zamanlılık ve kalite boyutlarına ilişkin performans denetimi faaliyetlerinde kullanılacak yöntemler örnek uygulamalar ile birlikte açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Verimlilik Analizi Yöntemi

Analiz Yöntemleri	Unsurlar					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkinlik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Verimlilik Analizi		✓			✓	

Kamu idarelerinde verimlilik analizi, idarenin hedeflerini gerçekleştirme ve faaliyetlerini etkin şekilde sürdürebilmesi için, idare kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntem ile gerçekleştirilen performans denetiminde denetim ekibinin öncelikli hedeflerinden biri denetim kapsamında yer alan süreç, faaliyet, program ve projelerin gelişim alanlarının tespit edilmesi ve bu alanlara ilişkin iyileştirme önerilerinin geliştirilmesidir.

Bu kapsamda değerlendirilen verimlilik unsuru, üretilen çıktı miktarı ile bu üretimde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu yöntem, kamu idarelerinin faaliyet, süreç, program ya da projelerinin amaçlanan verimlilik seviyelerine uygun şekilde yürütülüp yürütülmediğine dair güvence sağlamayı hedeflemektedir.

Verimlilik analizi dâhilinde ölçüm için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler kullanılan kaynak ve üretilen çıktı türlerine göre değişkenlik göstermektedir. Verimlilik analizi yöntemi;

- Kamu idarelerinin programlarında yer alan program, proje, süreç ve faaliyetlere ilişkin etkin kaynak miktarını belirlemek,
- İç kontrol sistemine destek olmak,
- Gelişim alanlarını belirlemek ve maliyet tasarrufu yapılabilecek olan süreçleri tespit etmek,
- İdarenin ilgili taraflara ve kamuoyuna karşı hesap verebilirliğini geliştirmek

amacıyla, yönetime güvence ve danışmanlık vermek üzere tasarlanmış bir performans denetimi analiz yöntemidir.

2.2.2.1.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Verimlilik analizi yöntemi ile gerçekleştirilecek performans denetiminin hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

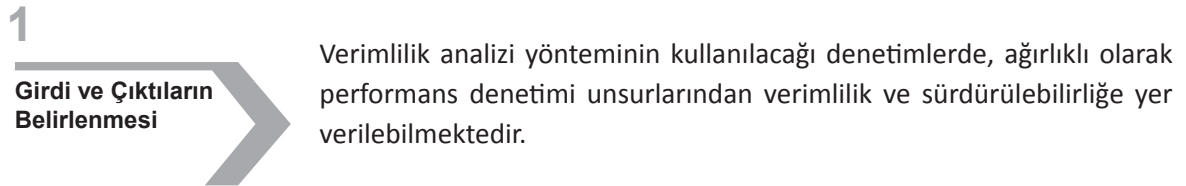
- Kamu idarelerinde faaliyet, program, proje ve süreçlerin sonuçlarının takibi ve raporlanmasına yönelik yönetim ve gözetim mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Faaliyet, program, proje ve süreçlere ilişkin etkin kaynak kullanımı ve maliyet tasarrufu alanlarının belirlenmesi, bu şekilde kaynak miktarı artmadan sunulan hizmetin veya çıktı miktarının artması,
- Denetim alanlarına ilişkin çıktıların ölçülebilir, kıyaslanabilir ve tanımlanabilir şekilde belirlenmesi neticesinde dönemler itibari ile etkin bir takip ve gözetim mekanizması için gerekli altyapının tesis edilmesi,
- Faaliyet, program, proje ve süreçlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlanması.

2.2.2.1.2. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar

Verimlilik analizi yöntemi için göz önünde bulundurulması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır:

- İncelenecek girdiler/çıktılar, açık bir şekilde belirlenebilmeli ve miktar olarak ifade edilebilmelidir.
- İncelenecek girdiler/çıktılar, birden fazla çıktının bir araya gelmesiyle tek bir çıktı olarak ifade edilmemelidir. Çıktılar sınıflandırılmalı, ölçüm her bir çıktı türü için, belirli bir zaman dilimine (ay, hafta, gün, saat, dakika vb.) göre hesaplanmalıdır.

2.2.2.1.3. Yöntemin Aşamaları



- Verimlilik unsuru temel alınarak yapılan denetimlerde, kullanılan girdi ile üretilen çıktı miktarının yeterli olup olmadığı veya kamu kaynaklarının kullanımına yönelik iyileştirme alanlarının olup olmadığı araştırılmaktadır.
- Sürdürülebilirlik unsuru ile yapılan denetimlerde ise, çıktıların tekrar kullanımları ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğine olan etkiler analiz edilmektedir.

Verimlilik analizinde, girdi ve çıktılar kendi içlerinde ve birbirleri ile oranlanarak analiz edilmektedir. Bunun yapılabilmesi için, öncelikle girdi ve çıktıların tanımlanması gerekmektedir. Ardından, analiz yöntemi ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin seçimi yapılmaktadır.

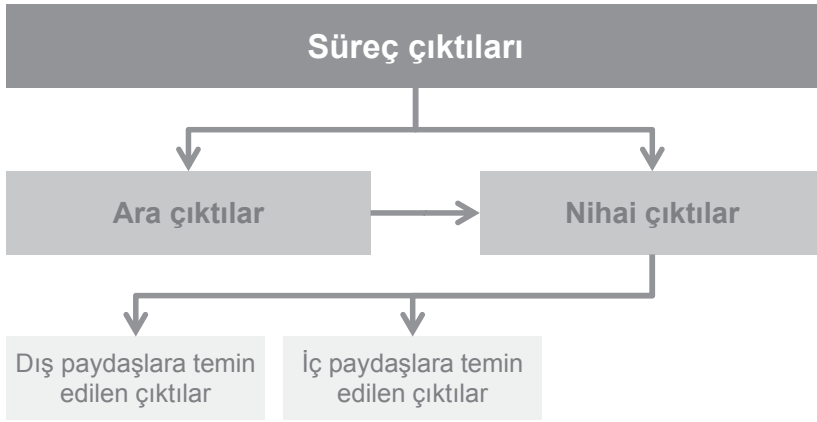
Şekil 16 Verimlilik Analizi Yöntemi Adımları



Öncelikle incelenecek çıktılar ve bu çıktıların nitelikleri tanımlanmalıdır. Çıktılar ara veya nihai çıktılar olabilir. “Ara çıktılar”, çoğu zaman paydaşlara iletilmeyen ve yine süreç içerisinde kullanılmak üzere üretilen çıktılardır.

“Nihai çıktılar” ise, sürecin sonucunda ortaya çıkan ve paydaşlara iletilen çıktılardır. Nihai çıktılar da kendi içlerinde, dış ve iç paydaşlara iletilen çıktılar olarak ayrılabilir. Dış paydaşlar idarenin hizmet sunduğu veya idarenin faaliyetlerinden faydalanan kişi veya kurumlardır. İç paydaşlar ise, sürecin yürütüldüğü kamu idaresinin diğer birimleri ve bu birimlerde çalışanlardan oluşmaktadır.

Şekil 17 Kullanım Amacına Göre Çıktılar



İncelenen süreçlerde birden fazla çıktı olması durumunda ise, iç denetçiler incelenecek çıktıları önceliklendirerek kapsama alabilirler.

Çıktıların belirlenmesi ve tanımlanmasının ardından, bu çıktıları üretmede kullanılan girdiler tespit edilmelidir. Girdiler, kapsama alınan her çıktı için tespit edilmelidir. Analize dâhil edilecek girdiler iki şekilde ele alınabilir:

- Bir çıktının birden fazla girdisi bulunması durumunda, içlerinden ağırlıklı olan temel alınarak da analiz yürütülebilir. Böyle durumlarda genellikle insan kaynağı, kullanılan adam-saat temel unsur olarak öne çıkabilmektedir. Adam-saat ölçümlerinde, ilgili çıktının üretilmesinde

kullanılan doğrudan ve dolaylı işgücü göz önünde bulundurulmalıdır. Adam-saat detayında veri bulunmayıp çalışan sayısı üzerinden yapılan analizlerde de bu hususa dikkat edilmeli, doğrudan işgücü ile birlikte, dolaylı iş gücü de göz önünde bulundurulmalıdır.

- Tüm girdilerin analize dâhil edileceği durumlarda, girdi maliyetleri temel alınabilir. Maliyetler üzerinden yapılan analizlerde zaman faktörünün de göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

2

Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Denetim kapsamında yer alan unsurlara uygun performans göstergeleri belirlenmelidir. Bu kapsamda yönetim tarafından belirlenmiş performans göstergelerinin yanı sıra iç denetçilerin denetlenen birimin görüşleri çerçevesinde geliştirdiği ya da iyi uygulamalar çerçevesinde belirlediği performans göstergeleri de kullanılabilir.

3

Kriterlerin Belirlenmesi

Bu aşamada denetim ekibi yönetimin beklentileri, geçmişe dönük kıyaslama ve iyi uygulamalar çerçevesinde kriterleri belirlemelidir.

4

Veri Kaynağının Belirlenmesi

Belirlenen performans göstergelerine ilişkin ölçümün yapılabilmesi için gerekli veri kaynağı bu aşamada belirlenmelidir.

İdare faaliyetlerine ilişkin verimlilik sonuçlarına ulaşmak için kullanılan veri sadece idare kaynaklarından elde edilmektedir. Kullanılan kaynakların ve bu kaynaklar kullanılarak oluşan çıktının ulaşılabilir durumda olması gerekmektedir.

5

Analiz Yönteminin ve Stratejinin Belirlenmesi

Analize dâhil edilecek girdi ve çıktıların tanımlanması ile birlikte analiz yöntemine de karar verilmelidir. Verimlilik analizi için önerilen hesaplama yöntemleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 11 Verimlilik Analizi Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
Birim maliyet	Birim çıktı başına oluşan maliyettir.
Üretkenlik oranı	Birim çıktı başına kullanılan girdi veya birim girdi başına üretilen çıktı miktarını ifade etmektedir.
Üretkenlik endeksi	Çıktı miktarındaki değişim ile girdi miktarı veya maliyetindeki değişim arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.
Faaliyet Giderleri / İşlem Tutarları	Çıktının parasal olarak ölçülebildiği durumlarda faaliyet giderlerinin çıktı içerisindeki yüzdesini ifade etmektedir.
Faaliyet Oranları	Farklı tür girdilerin birbirlerine oranlarını ifade etmektedir.
Kaynak Kullanım Oranları	Kullanılan kaynak miktarının toplam mevcut kaynağa oranını ifade etmektedir.

Bu yöntemlerin açıklamaları ve hesaplanış biçimleri aşağıda yer almaktadır:

Birim Maliyet: Her birim çıktı başına maliyet olarak ifade edilmektedir. Eğer hesaplamada tek çıktı kullanılacaksa aşağıda gösterilen formüldeki gibi kaynak maliyetinin çıktı miktarına bölünmesi ile hesaplanır.

$$\text{Birim maliyet} = \frac{\text{Kaynak maliyeti}}{\text{Çıktı miktarı}}$$

Ancak birden fazla çıktı kullanılacaksa çıktı miktarı ağırlıklandırılarak hesaplama yapılabilir.

$$\text{Birim maliyet} = \frac{\text{Kaynak maliyeti}}{\text{Ağırlıklı çıktı miktarı}}$$

Birim maliyetler üzerinden yapılan analizlerde dikkat edilmesi gereken bir husus da enflasyondur. Eğilimler ele alınarak farklı zamanlar arasında kıyaslama yapılan analizler sabit fiyatlar üzerinden yürütülmelidir. Belirlenen bir yıl temel alınmalı ve diğer yılların fiyatları temel alınan yıla göre enflasyon etkisinden arındırılarak hesaplama katılmalıdır.

Üretkenlik Oranları: Birim çıktı başına kullanılan girdi veya birim girdi başına üretilen çıktı miktarını ifade etmektedir. Üretkenlik oranları:

$$\text{Üretkenlik oranı} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Kaynak miktarı}}$$

veya;

$$\text{Üretkenlik oranı} = \frac{\text{Kaynak miktarı}}{\text{Çıktı}}$$

şeklinde hesaplanabilir.

Örnek

- Bir kamu hastanesinde poliklinik bölümünde doktor başına muayene edilen hasta sayısı hesaplanırken, doktor adam-saati girdi, hasta sayısı da çıktı olarak ele alındığında, çıktı sayısının kaynak miktarına bölünmesi ile aşağıdaki hesaplama yapılabilir:

- Poliklinikte izinli olunan saatler hesaplamaadan çıkarıldıktan sonra bir yılda toplam 5.520 doktor adam saati harcadığı hesaplanmıştır.
- Bu poliklinikte aynı yıl 30.912 muayene gerçekleştirildiği görülmüştür.
- Üretkenlik oranı (doktor başına saatlik muayene sayısı) 5,6 olarak hesaplanmıştır.

- Yaşlılara yönelik bakım evinde harcanan bakıcı adam saati girdi, yatılı bakım hizmeti sağlanan birey sayısı da çıktı olarak ele alınır ise; kaynak miktarının çıktı sayısına bölünmesi ile aşağıdaki hesaplama yapılabilir:

- Bakım evinde 342 yatılı birey kalmaktadır.
- 29 bakıcının görev aldığı bakım evinde yıllık olarak harcanan toplam bakıcı adam saati 53.360 şeklinde hesaplanmıştır.
- Toplam bakıcı adam saatinin yatılı kalan birey sayısına bölünmesi ile üretkenlik oranı 156 olarak hesaplanmıştır. Yani bir bireyin bakımı için 156 bakıcı saati harcanmaktadır.

Üretkenlik Endeksleri: Çıktı miktarındaki değişim ile girdi miktarı veya maliyetindeki değişim arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Hesaplama yöntemi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

$$\text{Üretkenlik endeksi} = \frac{\Delta \text{Çıktı}}{\Delta \text{Girdi}}$$

Örnek

2014 yılında bir hastanenin Kardiyoloji bölümünde gerçekleşen anjiyo işleminin sayısı 720, doktorun bu işlem için harcadığı süre 90 saattir. 2015 yılında ise işlem sayısı 1200 anjiyoya yükselmiş, doktorun bu işlemle için harcadığı süre 100 saat olarak belirlenmiştir.

- 2014 yılı için 720 anjiyo / 90 doktor saati= 8 işlem/saat
- 2015 yılı için 1200 anjiyo / 100 doktor saati = 12 işlem/saat
- Değişim 4 işlem/saat ya da % 50 $((12-8)/8)*100$ olarak hesaplanır.

Üretkenlik endeksleri ile üretkenlikteki değişim, zaman içerisindeki artış veya azalışlar hesaplanabilmektedir. Ancak bu hesaplamanın yapılabilmesi için asgari olarak 2 dönemin (ay, çeyrek, yıl vb.) verisine ihtiyaç duyulmaktadır. Daha fazla sayıda dönemin verisinin kullanılması analiz sonuçlarının güvenilirliğini de artıracaktır.

Faaliyet Giderleri / İşlem Tutarları: Bu oran, çıktının parasal olarak ölçülebildiği durumlarda faaliyet giderlerinin çıktı içerisindeki yüzdesini ifade etmektedir. İncelenen çıktının toplanan vergi, ücretler veya yapılan ödemeler gibi maddi olarak ifade edilebildiği durumlarda kullanılabilecek bu oran ile yapılan toplam işlem miktarı içerisinde bu işlemi gerçekleştirmek için harcanan maliyet görülebilmektedir.

Örnek

- Bir vergi dairesinin yıllık faaliyet giderleri ile topladığı vergi miktarının oranı veya
- Kamuya ait bir bankanın şubesinin bir yıllık işletme maliyetinin aynı yıl şubede gerçekleştirilen işlemlere oranı verimlilik ölçütleri olarak ele alınabilir.

Faaliyet Oranları: Farklı tür girdilerin birbirlerine oranlarını ifade etmektedir. Bu oranlar, sadece verimlilik ölçümü için sınırlı kalmamakla birlikte, kaynak kullanımlarındaki değişimleri analiz ederken de kullanılabilir. Bu hesaplamanın formülü aşağıdaki gibidir:

$$\text{Faaliyet oranı} = \frac{\text{Girdi A}}{\text{Girdi B}}$$

Faaliyet oranları, çıktı verimliliğini etkileyen sebepleri anlamak amacıyla kullanılırlar. Bu hesaplamalar, istenmeyen eğilimlerin ya da verimlilik ve maliyetlerdeki değişimi açıklamada kullanışlıdır. Ancak bu oranlar tek başlarına çıktı verimliliği ile ilgili sonuçlara ulaşmaya izin vermemekte olup, başka hesaplamalar ile birlikte kullanılmalıdır.

Örnek

- Bir hastanede çalışan hemşire sayısının doktor sayısına oranı veya
- Bir kamu idaresinde destek hizmet birimlerinde çalışan sayısı ile ana hizmet sunan birimlerde çalışan personelin oranı

Kaynak Kullanım Oranları: Kullanılan kaynak miktarının toplam mevcut kaynağa oranını ifade etmektedir. Bu oranlar, çıktı üretiminde kullanılan kaynaklardan ne kadar fayda sağlandığını göstermektedir. Kaynak kullanım oranı aşağıdaki şekilde hesaplanır:

$$\text{Kaynak kullanım oranı} = \frac{\text{Kullanılan kaynak miktarı}}{\text{Varolan kaynak miktarı}}$$

Eksik ya da tam kullanımı ölçmek için güçlü bir araç olarak öne çıkan kaynak kullanım oranları, yeterince aktif kullanılmayan veya atıl kapasitelerin tespitine katkı sağlayabilen oranlardır.

Örnek

- Misafirhane, yurt ve benzeri tesislerin doluluk oranları
- Makine ve araç parklarındaki araçların kullanım oranları
- Mekan ve bina kullanımlarında dolu alanların toplam alanlara oranları

Girdi ve çıktılar çerçevesinde belirlenen performans göstergelerine ilişkin performansın ölçülmesi ve kriterler çerçevesinde analiz edilmesi neticesinde denetim kapsamındaki alanlara ilişkin mevcut durum analizleri gerçekleştirilmektedir.

Örnek: A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Performans Denetimi

A Başkanlığı, doğal afet ve acil durumlarda vatandaşlara bilgi vermek üzere hizmet veren bir çağrı merkezine sahiptir. Çağrı merkezinde 250 personel vardiya usulü ile görev yapmaktadır.

Aşağıda idarenin çağrı merkezi faaliyetine ilişkin gerçekleştirilen performans denetimi çalışmasında verimlilik analizi yönteminin kullanımı gösterilmektedir.



Girdi ve Çıktılar	Performans Göstergeleri	Kriter	Veri Kaynağı	Analiz Yöntem ve Stratejisi
Çıktı: Çağrılara ilişkin toplam konuşma süresi Girdi: Cevap verilen çağrı sayısı	Çağrı Merkezi Personeli Başına Düşen Konuşma Süresi	Personel başına düşen ortalama konuşma süresinin makul seviyede olması.	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	Yapılan çalışmada üretkenlik oranları analiz edilmektedir. 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama konuşma süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve iyi uygulamalar ile kıyaslanacaktır.

Örnek: A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Performans Denetimi**Risk Kontrol Matrisi**

RİSK		KONTROL	TEST / ANALİZ				
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Risk	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
Verimlilik	Gelen çağrılara belirlenen kalite standartları çerçevesinde cevap verebilecek sayıda çağrı personeli bulunmakta mıdır?	Yeterli çağrı merkezi çalışanın olmaması neticesinde hizmet kalitesinin düşmesiyle vatandaş memnuniyet-sizliği oluşma riski	Personel başına düşen ortalama konuşma süresinin makul seviyede olması	Ortalama Konuşma Süresi	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	<ul style="list-style-type: none"> Performans Ölçümü ve Raporlanması Verimlilik Analizi 	<p>Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama konuşma süreleri belirlenecektir.</p> <p>Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ile kıyaslanacaktır.</p>

Analiz	Analiz Yöntemi	Analiz Metodu	Mevcut Durum										
<p>Ortalama Konuşma Süresi</p> <table border="1"> <caption>Ortalama Konuşma Süresi (sn.)</caption> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Süre (sn.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Süre (sn.)	2012	120	2013	95	2014	85	Kriter	100	Verimlilik Analizi	<p>Girdi: Cevap verilen Çağrı Sayısı Çıktı: Çağrılara ilişkin toplam konuşma süresi</p> <p>Yapılan analizde çağrılara cevap veren personelin toplam konuşma süresi cevap verilen çağrı sayısına bölünmektedir. Performans göstergesi, cevap verilen çağrıya ilişkin çözümün ortalama kaç saniyede tamamlandığını göstermektedir.</p>	<p>Ortalama konuşma süresi (sn.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılan incelemelerde ortalama konuşma süresinin yıllar itibari ile azaldığı ve yönetim hedeflerinin altında seyrettiği görülmektedir. Bu durum çağrılarının hedeflenenden daha kısa sürede tamamlandıklarını göstermektedir. Ortalama konuşma süresinin azalmasındaki en önemli neden çağrı esnasında yapılan bazı işlemlerin çağrı sonrasına alınmasıdır. Böylece gelen çağrıda vatandaş bekletilmeksizin vatandaşın ihtiyacına yönelik çözüm, çağrı sonlandırıldıktan sonra tamamlanmaktadır.
Yıl	Süre (sn.)												
2012	120												
2013	95												
2014	85												
Kriter	100												

2.2.2.2. Zamanlılık Analizi Yöntemi

Analiz Yöntemleri	Unsurlar						
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk	
Zamanlılık Analizi	✓	✓	✓			✓	

Günümüzde, kamu idarelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesini etkileyen önemli bir faktör, kamu kaynaklarının kullanım, çıktı üretim ve hizmet sunum sürelerinin verimli ve etkin planlanabilmesidir. Sunulan hizmetin makul sürelerde gerçekleştirilememesi hizmetin kalite ve hızını düşürerek idarenin genel performansını etkileyebilir.

Zamanlılık analizi, gerçekleştirilen işin hızı ve gerçekleşme süresinin analizidir. Kamu idarelerinin sunduğu hizmetlerin hızının artırılması ve bu hizmetlerin ideal zamanda gerçekleşmesi zamanlılık analizi yönteminin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda finansal kaynakların zamanında kullanımı, sunulan hizmetin beklenen sürelerde verilebilmesi ve paydaşların taleplerine belirlenen hedefler çerçevesinde cevap verilebilmesi zamanlılık analizleri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Denetim ekibi, bu yöntem ile gerçekleştirilen denetim faaliyeti ile idarede yürütülen program, proje, süreç ve faaliyetleri etkileyen verimsiz süreleri tespit ederek, gelişim alanlarına ilişkin uygulanabilir öneriler geliştirebilir.

2.2.2.2.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Zamanlılık analizi yöntemi ile yürütülen denetimlerin temel hedefi, kamu idarelerinin yürüttükleri program proje, süreç ve faaliyetlerin bileşenlerinin idare ve paydaşların beklentilerini karşılayacak sürelerde tamamlanması, verimsiz zaman kullanımlarının azaltılması ve bu yönde iyileştirme imkanlarının tanımlanmasıdır.

Zamanlılık;

- Hizmet sunumu veya çıktı üretimindeki iş ve işlemler
- Süreç akışları içerisindeki adımlar
- Program ve projelerin aşamaları ve faaliyetleri

gibi iş adımları için mevcut zaman kullanımlarının ölçülmesinin yanında, olması gereken sürenin tanımlanması ile süreçler, birimler ve personel için zaman odaklı performans göstergelerinin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır.

2.2.2.2.2. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için önkoşullar

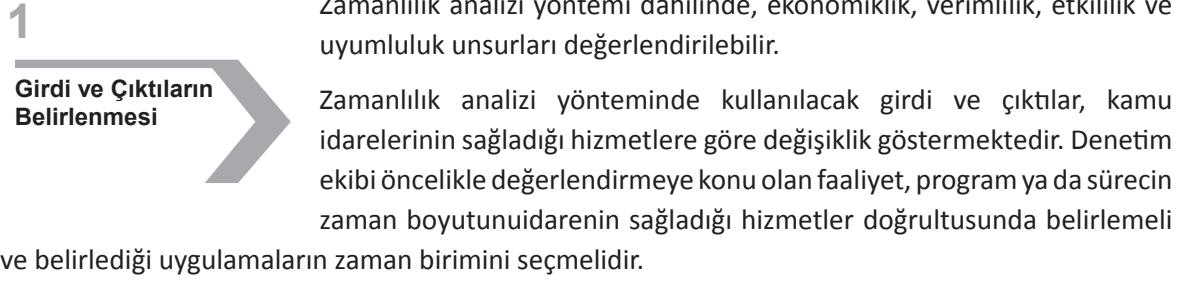
Zamanlılık analizi yöntemi için göz önünde bulundurulması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır:

- Denetim kapsamındaki program, proje, süreç veya faaliyete ilişkin zamanlılık ölçütleri, bağımsız taraflarca belirlenmiş veya teyit edilmiş, resmi ölçütler olmalıdır. Zamanlılık ölçütlerinin resmi olarak belirlenmediği durumlarda denetim ekibi söz konusu program, proje, süreç ve faaliyetle ilişkin zamanlılık ölçütleri önerebilir.

- Belirlenen denetim alanlarına ilişkin veri tutarlı ve ulaşılabilir olmalıdır.

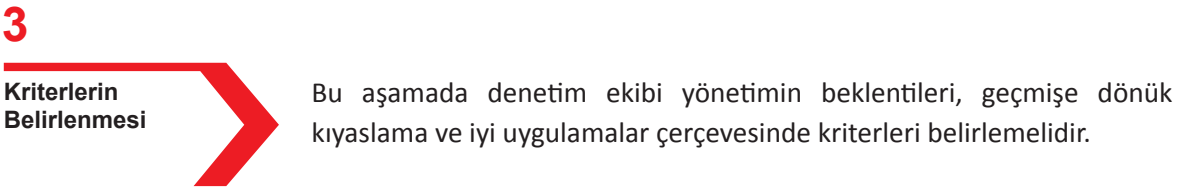
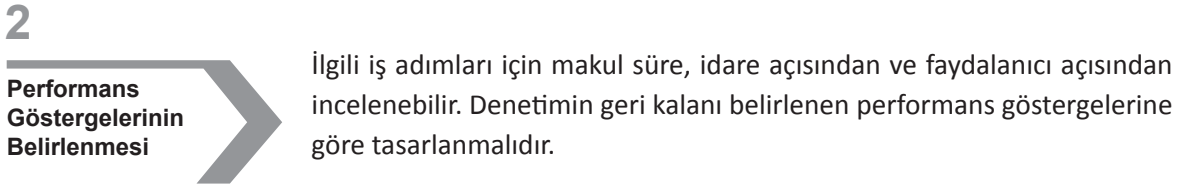


2.2.2.2.1. Yöntemin Aşamaları



Örnek: Zaman boyutunun belirlenmesi

Bir belediyede yürütülen “iş yerleri için ruhsat yenileme başvuru süreci”nin incelendiği bir denetimde, bu sürecin başlangıcından sonuna kadar geçen süre denetim ekibi için ele alınacak bir ölçüm aracı olurken, MR hizmeti sağlayan bir hastanede, her bir hastanın randevu almak için beklediği süre başka bir ölçüm aracı olabilmektedir. Başka örneklerle desteklemek gerekirse, yapılan iş başvurularına geri dönüş süresi, acil yardım hizmeti sağlayan idarelerin çağrı aldıkları andan paydaşlara ulaşmasına kadar olan süre ya da belediye otobüslerinin idare tarafından belirlenmiş hareket saatlerini aşan süreler zamanlılık denetiminde bir ölçüm aracı olarak kullanılabilir.



Denetim esnasında denetim ekibi, öncelikle, ilgili kamu idaresine mevzuatla tanımlanmış, taahhüt edilmiş ve yayınlanmış herhangi bir performans ölçütü olup olmadığına bakmalıdır. Bu tarz bir mevzuatın var olması durumunda, zamanın yeterli kullanımının denetiminde, mevzuatta belirtilen süreler ile uygulamadaki zamanın kıyaslanması denetim ekibinin seçeceği başlıca yöntemdir.

Mevzuatta herhangi bir tanımlamanın olmaması durumundaysa, denetim ekibi yönetim tarafından belirlenmiş zaman ölçütleri üzerinden değerlendirmesini gerçekleştirir. Bu tür durumlarda denetim ekibi zamanlama ve süre planlamasının ne şekilde belirlendiğini ve zamanlılık açısından gereken somut planlama adımlarının ne çerçevede ele alındığına bakmalıdır.

4

Veri Kaynağının Belirlenmesi

Zamanlılık analizi yöntemi için, incelenen program, proje, süreç veya faaliyetin niteliğine göre hâlihazırda bulunan kayıt ve istatistiklerden faydalanılabilmektedir. Bu analiz dâhilinde kullanılacak veri kaynakları aşağıdaki gibidir:

- Mevzuat, prosedür ve diğer düzenlemelerde belirtilmiş zamanlılık ölçütleri
- Performans yönetim sisteminde belirtilen zamanlılık göstergeleri ve ölçüm sonuçları
- Program veya proje planları
- Program, proje, süreç veya faaliyetlere ait iyi uygulama verileri

Zamanlılık analizi yöntemi kapsamında toplanan veri, ağırlıklı olarak planlama ve ölçütlere dayanmaktadır. Bu veri, pek çok durumda tek başına analiz yapma imkânı vermemekte olup, ilk elden toplanan veri ile desteklenmesi gerekmektedir.

Ölçüm yönteminin belirlenmesinin ardından denetim ekibi bu yöntemleri uygulayacağı veriyi belirlemelidir. Veri toplanmasından önce dikkat edilecek husus, iş yükünün zaman içerisinde dalgalanma durumudur. Eğer iş yükü zaman içerisinde belirli dönemlerde gözle görülür bir şekilde artış ya da azalış gösteriyorsa, bu dalgalanmanın hizmet sonucuna etkisinin ölçümü gereklidir. Dalgalanmanın gerçekleştiği zaman diliminin bütünü denetim kapsamına alınarak bu etki ölçülebilir.

Zamanlılık ölçümünün geliştirilmesi için toplanacak veri iki şekilde elde edilebilir: Denetim ekibi idarenin sağladığı faaliyet, program ya da süreçlerin tamamını ölçüme dâhil edebilir ya da bu uygulamaların verisini örneklem metoduyla toplayabilir.

Zamanlılık analizi yöntemi dâhilinde, toplanan veri ile ölçümü yapılacak zaman boyutlarının anlaşılmasını takiben, aynı zaman boyutları için ilk elden veri toplama faaliyeti gerçekleştirilmelidir. Bu yöntem için temel kaynaklar aşağıdaki gibidir:

- Süreç sahipleri ile görüşmeler (derinlemesine mülakatlar)
- Örneklem grubu tanımlanması ile yerinde gözlem ve ölçümler
- Örneklem grubu tanımlanması ile anket çalışmaları

İncelenen alanın niteliğine göre, iş yükünde, iş yapış sürelerinde mevsimsel veya dönemsel dalgalanmalar olabilmektedir. Seçilecek örneklem üzerinde yürütülecek gözlem ve anket çalışmalarında bu faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda ölçümlerin dönemin tamamına yayılması veya karşılaştırma durumlarında aynı dalgalanma periyodlarının kapsama alınarak analiz yapılması gerekmektedir.

5

Analiz Yönteminin ve Stratejinin Belirlenmesi

Denetim ekibi, incelemelerini paydaş/faydalanıcı temelli analiz ederken idarenin sağladığı çıktı veya hizmetin tedarik süresinden memnuniyeti araştırmalıdır. Bu ölçümü yapmak adına denetim ekibi, yerinde gözlem veya anket gibi yöntemler de kullanabilir.

Zaman ölçütlerinin belirlenmesi

Denetim ekibi, mevcut zaman ölçütlerinin nasıl belirlendiğinin anlaşılması veya yeni ölçütlerin önerilmesinde süreç ve faaliyetler için tahmin esaslı belirleme; program ve projeler için ise kilometre taşı esaslı belirlemeden faydalanabilir.

Tahmin esaslı belirleme (Süreç ve faaliyetler)

İdeal zamanlılık ölçütü belirlenirken, işin adımları, aşamaları, harcanacak tahmini zaman ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken kullanılacak personel zamanı dikkate alınmalıdır. Bu tahmin yapılırken iki tür yöntem kullanılabilir. Bunlar “yukarıdan-aşağı” ve “aşağıdan-yukarı” yöntemlerdir.

Yukarıdan-aşağı yöntemlerde, öncelikle işin geneli göz önüne alınarak, sürecin tamamına dönük hedefler belirlenir. Daha sonrasında da, bu hedefler çerçevesinde alt kademelerde görev alan personel arasında iş bölümü gerçekleştirilerek, her personele verilen işin tam olarak yapılması adına gereken çalışma süresi tanımlanır. Bu türden bir zaman planlamasında şu yöntemler kullanılabilir:

- **Karşılaştırmalı Yaklaşım:** Benzer idare, birim ve pozisyonlar temel alınarak yapılan hesaplamadır. Farklılık gösteren riskler varsa, bunlar göz önüne alınarak bahse konu süreç için zaman aralığı belirlenir (örneğin, bir belediyenin ruhsat yenileme süreci, benzer büyüklükteki başka bir belediye ile yakın sürelerde tamamlanacaktır).
- **Çıktı Temelli Tahmin Yürütme:** Birbirine yakın her faaliyet için genel süre tanımlamalarının yapılmasıdır. Aynı konu ile ilgili önceki tecrübeler, önceki elde edilen çıktı ve sonuçlar temel alınarak tahmin yürütülebilir.
- **Gecikme Payı Ekleme:** Faaliyetler arasında belirgin farklılıklar olsa da risk ve hataları göz önüne alarak hesaplanan işlem başı sürelerin yukarıdan aşağıya genel olarak tanımlanmasıdır (laboratuvardaki tüm testlerin süreleri farklı da olsa, olası hata ve tekrar ölçüm gerekliliğine karşı tüm testlerin 1,5 saat sonra hastaya iletilmesi buna örnektir).

Aşağıdan-yukarı yöntemlerde, her alt faaliyetin tamamlanmasında harcanacak zamanın öngörülmesi ön plandadır. Bu yöntemde zamanlılık ölçütleri belirlenirken grup çalışması ve beyin fırtınası sıklıkla kullanılmaktadır. Planlama esnasında, süreçte yer alan alt faaliyetlerden sorumlu yöneticilerin görüşü alınarak, faaliyetler için gereken süreler tanımlanmakta; küçük faaliyetlerden başlayarak kümülatif zaman planlarının çıkarılması sağlanmaktadır. Bu yöntemde zamanlılık açısından şu yaklaşımlar uygulanabilir:

- **Uzman Görüşü:** Planlama ve tahminde bilirkişinin görüşünün alınmasıdır.
- **Senaryolar Üzerinden Tahmin Yürütme:** İyimser ve kötümser senaryoların belirlenmesi, iyi ve kötü uygulama örnekleri kullanılarak alt ve üst sınırın çizilmesidir. Bu çerçevede yapılan incelemelerle, risk faktörlerinin değişkenliği öngörülerek, asgari seviyeye indirilmesi sağlanmaktadır.
- **Veri ve Ölçümlere Dayanan Hesaplamalar:** Geçmiş verinin ve istatistiksel modellerin kullanılması ile zaman planlarının tahmin edilmesidir.

Kilometre taşı esaslı belirlleme (Program ve Projeler)

Program ve projelerin zaman ölçütleri genel olarak, akış içerisindeki önemli noktalar temel alınarak yapılır. Bu noktaların belirlenmesi proje ilerleyişini ve başarısını izleme ve takip etme anlamında yöneticilere ve denetim ekibine büyük avantaj sağlamaktadır.

Kilit noktalar belirlenirken iki yol izlenebilir; bu kilit noktalar önemli çıktılarının tamamlanma veya teslim zamanına göre ya da proje aşamalarının başlangıç veya bitiş zamanlarına göre belirlenebilir. Proje ve program yönetiminde kilit noktalar şu çerçevede belirlenmelidir:

- İlgili bir veya bir grup faaliyetin gerçekleştiği veya çıktının üretildiği zaman ve noktalarda;
- Süreci etkileyen kilit bir kararın veya kilit bir çıktının tamamlanması ve projenin devamında atılması gereken yeni adımların belirlenmesi noktasında;
- Eşanlı yürütülen faaliyetler arasında birbiri ile bağlantılı noktalarda;
- Paydaşlarla görüş alış-verişi yapılması gereken ve projenin sağlıklı ilerleyişi adına gereken revizyonların projeye dâhil edilebileceği noktalarda

6**Mevcut Durum Analizlerinin Gerçekleştirilmesi**

Girdi ve çıktılar çerçevesinde belirlenen performans göstergelerine ilişkin performansın ölçülmesi ve kriterler çerçevesinde analiz edilmesi neticesinde denetim kapsamındaki alanlara ilişkin mevcut durum analizleri gerçekleştirilmektedir.

Örnek: A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Performans Denetimi

A Başkanlığı, doğal afet ve acil durumlarda vatandaşlara bilgi vermek üzere hizmet veren bir çağrı merkezine sahiptir. Çağrı merkezinde 250 personel vardiya usulü ile görev yapmaktadır.

Aşağıda idarenin çağrı merkezi faaliyetine ilişkin gerçekleştirilen performans denetiminde zamanlılık analizi yönteminin kullanımı gösterilmektedir.

Girdi ve Çıktılar	Performans Göstergeleri	Kriter	Veri Kaynağı	Analiz Yöntem ve stratejisi
Girdi: Gelen çağrı sayısı Çıktı: Cevap verilen çağrılarının toplam bekleme süresi	Hizmet Seviyesi (gelen çağrılarının ne kadarına 20 saniye içinde cevap verilebildiği)	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	Yapılan analizlerde 2013 – 2015 yıllarına ilişkin hizmet seviyesi süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve idare hedefleri ile kıyaslanacaktır.

Örnek: A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Performans Denetimi**Denetim Matrisi**

RİSK			KONTROL	ANALİZ			
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Risk	Kriter & Kontrol	Performans Göstergesi	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
Etkililik	Çağrı merkezi gelen çağrılara ne kadar sürede cevap verebilmektedir?	Çağrı merkezine gelen çağrılara cevap verme süresinin hedeflenen uzun sürmesi, gelen çağrılara cevap verilemeden çağrının iptal edilmesine bu ise vatandaş memnuniyetsizliğine sebep olabilir.	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Hizmet Seviyesi (gelen çağrılarının ne kadarına 20 saniye içinde cevap verilebildiği)	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	<ul style="list-style-type: none"> Performans Ölçümü ve Raporlanması Zamanlılık Analizi 	Yapılan analizlerde 2013-2015 yıllarına ilişkin hizmet seviyesi süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ile kıyaslanacaktır.

#	C2A4										
Analiz	<table border="1"> <caption>Hizmet Seviyesi Süresi</caption> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Süre (Saniye)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> <p>Hizmet Seviyesi Süresi</p>	Yıl	Süre (Saniye)	2012	40	2013	45	2014	35	Kriter	20
Yıl	Süre (Saniye)										
2012	40										
2013	45										
2014	35										
Kriter	20										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	Girdi: Gelen çağrı sayısı Çıktı: Cevap verilen çağrılarının toplam bekleme süresi Yapılan analizde iyi uygulamalar incelendiğinde gelen çağrılarının %80'inin ilk 20 saniyede karşılanmasının hedeflendiği görülmektedir.										
Mevcut Durum	Hizmet Seviyesi Süresi Yapılan incelemelerde; Hizmet seviyesi süresi kapsamında gelen çağrılarının %80'inin ortalama 35 saniye içinde cevaplandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum tespit edilen iyi uygulamalarda esas alınan 20 saniyelik sürenin üzerindedir.										

2.2.2.3. Kalite Analizi Yöntemi

Analiz Yöntemleri	Unsurlar						
		Ekonomiklik	Verimlilik	Etklilik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Kalite Analizi	✓		✓				✓

Kamu idarelerinin öncelikli hedeflerinden biri program, proje, faaliyet ve süreçlere ilişkin çıktı ve sonuçların belirlenmiş makul kalite ölçütlerini karşılmasıdır. Denetim ekibi kalite analizi yöntemi ile gerçekleştirilen performans denetim faaliyetinde, idarelerin ürettikleri çıktılarının ya da paydaşlara sunulan hizmetlerin belirlenen kalite ölçütlerine uygunluğunu değerlendirebilmektedir.

Bu çerçevede yürütülen bir performans denetiminin amacı; kalite ölçütleri ile uyumsuz çıktı ve hizmetlerin tespit edilmesi kadar söz konusu kalite uyumsuzluklarına sebep olan unsurların da belirlenmesidir. Böylece idarelerin program, proje, süreç ve faaliyetlerini daha etkin ve verimli şekilde yürütebilmeleri hedeflenmektedir. Söz konusu durum, idarelerin sundukları hizmetten yararlanan paydaşların memnuniyetinin artmasına da yardımcı olmaktadır.

Kamu idarelerince ortaya konulan uygulama ve hizmetlerin arzu edilen kalite düzeyinde yürütülebilmesi önceden belirlenmiş gösterge, sistem ve yöntemlerin gerekli şekilde uygulanması ile mümkündür. Uygulayıcı ve hizmet sunucu idarenin, faaliyetlerini istenen şekilde yerine getirip getirmediğine, etkin çalışıp çalışmadığına yönelik güvence ancak doğru yöntemlerin takip edilmesi; objektif ve kapsayıcı çerçevede yapılacak denetim çalışmaları ile sağlanabilir.

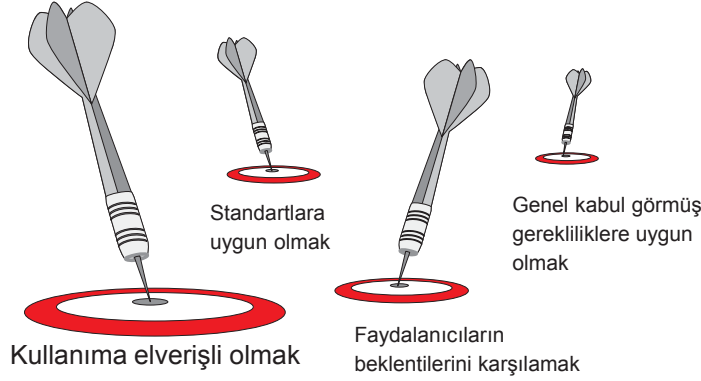
Performans denetiminde kalite analizi yönteminin temel amacı; kamu idarelerinin uygulama sonuçlarının ve sunduğu hizmetlerin hatalardan arındırılmış ve belirlenmiş kalite gerekliliklerini sağlayacak şekilde gerçekleşmesine yönelik güvence ve danışmanlık faaliyeti sunulabilmesidir. Böylece kamu idarelerinin sunduğu hizmet ve ürünlerin faydalanıcısı olan paydaşların memnuniyetinin geliştirilmesine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Örnek: Kalite analizi yöntemi

Kalite analizi yöntemi, verimlilik analizi yöntemi ile karıştırılmamalıdır. Kalite analizi yöntemi kapsamındaki çıktı tanımı, verimlilik analizindekinden farklı olabilmektedir.

Örneğin, denetim ekibi, sürücü adaylarına sağlanan ehliyet işlemlerinin verimliliğini incelerse çıktıyı verilen ehliyet sayısı olarak belirleyebilir. Bu faaliyet kalite açısından incelendiğinde ise çıktı, ehliyet talep eden vatandaşların hatasız, zamanında, güvenilir ve yeterli bir şekilde talep ettikleri belgeyi alma durumu olarak belirlenebilir.

Şekil 18 Temel Kalite Hedefleri



2.2.2.3.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Kalite analizi yöntemi ile gerçekleştirilecek performans denetimi faaliyeti iki konuya odaklanmaktadır:

- Uygulamalar neticesinde üretilen çıktılarının kalitesi
- Kamu idaresinin sunduğu hizmetlerin kalitesi

Kamu idarelerinin faaliyet, program, proje ve süreçlerinde tamamlanan uygulama çıktıları, odaklanılan faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, paydaşların taleplerine ve odaklanılan temel faktörlere bağlı olarak; kusursuzluk, dayanıklılık, uygunluk, estetik, tutarlılık ve güvenilirlik gibi kalite ölçütleri esas alınarak değerlendirmeler yapılabilir.

İdarelerin sunduğu hizmetler ise yararlanıcı taraf olan paydaşların memnuniyetini sağlama unsurları olan isteklilik, yeterlilik, iletişim, nezaket gibi ölçütlerle ile de kalite analizine konu olmaktadır. Özetle, kamu idarelerince sağlanan kalite analizinde memnuniyet, ihtiyaçlarının ne dereceye kadar karşılandığı hususundaki paydaş ve kullanıcı algısıdır.

2.2.2.3.2. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar

Kalite analizi yöntemi için göz önünde bulundurulması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır:

- İdarenin faaliyet, program ya da proje kalitesini ölçmek için denetim konusunun hizmet ya da çıktı odaklı olarak belirlenmesi gerekmektedir.
- Yapılacak denetimin tutarlılığının sağlanması için izlenecek yönteme uygun verinin ulaşılabilir olması gerekmektedir.

2.2.2.3.3. Yöntemin aşamaları



1

Girdi ve Çıktıların Belirlenmesi

Kalite analizi yöntemi ile gerçekleştirilen bir performans denetimi faaliyetinde, denetim ekibinin öncelikle incelenecek çıktı veya hizmetin üretildiği süreç veya faaliyeti tanıması gerekmektedir. Bu aşamada denetim ekibi süreç veya faaliyet ile ilgili bilgi ve belgeleri, var ise özellikle süreç akış şemalarını incelemelidir. Süreç akış şemalarının bulunmadığı durumlarda ise, denetim ekibi süreç sahipleri ile görüşerek bu şemaların

genel çerçevesini oluşturabilir.

2

Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Kamu idarelerinin proje ve uygulamaları sonucu ortaya çıkan çıktı veya hizmetlerin, ihtiyaçlara uygunluğu esastır. İdarece sağlanan bu çıktı veya hizmetlerin gereksinimleri ne ölçüde karşılandığını anlamak ve doğrulamak için somut kalite ölçütleri ve performans göstergeleri belirlenmelidir.

3

Kriterlerin Belirlenmesi

Kamu idarelerinin sunduğu hizmetler bakımından kalite kriterleri altı ana başlıkta incelenebilmektedir.

Tablo 12 Kamuda Kalite Ölçütleri

Kamuda Kalite Kriterleri	
Kusursuzluk	Tüm sistem ve unsurların tek tek istenen düzeyde ve şekilde çalışmasının temin edilmesi
Dayanıklılık	Çıktı ve hizmetin öngörülen süre,sayı ve seferde yararlanıcıya arzu edilen sonucu sağlayabilmesi
Uygunluk	Çıktı ve hizmetin tasarım ve işleyişi bakımından gerekli özellikleri veya sektör standartlarını karşılaması
Estetik	Çıktı ve hizmetin paydaş/faydalanıcının duyarına hitap edebilmesi
Tutarlılık	Tekrar eden süreçlerde aynı kalite çıktı ya da hizmetin elde edilebilmesi
Güvenilirlik	Sağlanan yararın geniş zamana yayılmış bir süreklilik arz etmesi

Kusursuzluk; Kusursuzluk kriteri, kaliteyi etkileyen bütün sistem ve unsurların, hem tek tek hem de bir bütün olarak istenen düzeyde ve şekilde çalışmasının teminini amaçlamaktadır. Bu sebeple de sapma ve hata oranları, çıktıların ihtiyaçları ne seviyede karşılayabildiğini açık ve net şekilde gösteren temel bir kalite ölçütleridir.

Kalite analizi yöntemi ile yürütülen performans denetiminde denetim ekibi, hatalı ürün ve hizmetlerin nasıl belirlenmesi gerektiği, uygunsuz ürünlerin ne gibi bir işleme tabi tutulacağı gibi hususlarda mevzuat veya idarenin ilgili prosedürlerini³ temel alarak hareket etmelidir. Mevzuatta veya prosedürlerde hükümlerin bulunmadığı durumlarda ise kurum içi veya kurum dışı iyi uygulama örnekleri temel alınarak öneriler geliştirilebilir.

³ İdarenin ilgili alanlardaki rehber, kılavuz, standart gibi belgelerini ifade etmektedir.

Dayanıklılık; Dayanıklılık kriteri, çıktının yalnızca belirli bir süre zarfında paydaşlara fayda sağlamaya devam etmesi değil, aynı zamanda arzu edilen sonucu öngörülen süre ve seferde yararlanıncaya sağlayabilmesidir. Altı çizilmesi gereken bir diğer husus, dayanıklılığın yalnızca eksik veya yanlış malzeme kullanımı veya hataya bağlı olmadığı, bununla birlikte ekonomik faktörlere de bağlı olduğudur. Dolayısıyla, dayanıklılık çıktının ömrü ve kullanılabilirlik süresi olarak da tanımlanabilir. Bu sebeple maddi girdiler ve çıktılar açısından kalite analizi uygulanırken, dayanıklılığın ölçülmesi çıktı kalitesinin denetiminde temel bir gösterge olabilmektedir. İdarelerin sağladığı çıktılar açısından özellikle altyapı faaliyetlerinin çıktıları, dayanıklılık kriterine konu olabilecek örnekleri oluşturmaktadır.

Tutarlılık; Kusursuzluğu ve dayanıklılığı tamamlayıcı bir diğer ölçüt de tutarlılıktır. Tutarlılık kavramı, tekrar eden süreçlerde aynı kalitede çıktı ya da hizmeti elde etmeyi ifade etmektedir. Örneğin, Türkiye'nin her bölgesinde taşra teşkilatı olan bir kamu idaresinden her zaman ve her yerde aynı oranda, aynı içerikte ve aynı kalitede çıktı beklenir.

Güvenilirlik; Bir ürünün faydalanıcıya sağladığı yararın geniş zamana yayılmış bir sürekliliğe sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Örneğin, bir üniversitenin veya araştırma kuruluşunun akademik projeleri ve bilimsel araştırmalarının sayısına bağlı olarak akademik camiadaki itibarı artacaktır. Güvenilirlik, kamu idareleri açısından kalitenin en temel faktörlerindedir. Kamu idareleri, kalite anlamında başarılı olduğunu gösterme şansına kamunun güvenini sağlayabildiği ölçüde sahip olacaktır.

Güvenilirlik konusunda önemli olan bir diğer husus da, çıktı veya hizmet neticesinde oluşan bir soruna karşı sunulan çözümlerdir. Ortaya çıkan sorunların tespit edildiği veya paydaşların şikayet ve bildirimleri ile ortaya çıktığı durumları yönetmek için işler durumda olan prosedür ve mekanizmaların varlığı güvenilirlik kriterini desteklemektedir.

Uygunluk; Uygunluk kriteri, bir çıktı veya hizmetin tasarım ve işleyiş olarak gerekli özellikleri veya sektör standartlarını karşılaması ile ilgilidir. Uygunluk, ürün ve çıktının uzmanlık ve bilgi sonucu ortaya çıkmasını sağladığından dolayı kalite açısından öneme sahiptir. Kamu idarelerince üretilen çıktı ve sağlanan hizmetlerde ise uygunluk, mevzuattaki yapıya uygunluk anlamında incelenebilir. Önceden belirlenmiş kanun, yönetmelik veya şartnamelere uygun şekilde sağlanamayan çıktıların kalitesinden söz edilemez.

Estetik; Kalite süreçlerinde uygunluğun daha duyuşal nitelik taşıyan boyutları ise estetik kriteri kapsamında incelenmektedir. Estetik, bir ürünün kullanıcısının duyularına hitap edebilme özelliğidir. Kamu idareleri açısından estetik unsur sosyo-kültürel gelişmişlik ve yaşam kalitesi açısından önemli bir kalite unsurudur. Örneğin, belediyelerin sağladığı rekreasyon alanları ve sosyal yaşama yönelik program, proje ve faaliyetlerin estetik unsurlara hitap edebilmesi kalite beklentileri arasındadır.

4

Veri Kaynağının Belirlenmesi

Kalite analizi yöntemi dâhilinde yürütülecek analizler için temel veri kaynağı, incelenen çıktının üretildiği veya hizmetin sunulduğu program, proje, süreç veya faaliyetlere ilişkin halihazırda tutulan kayıtlar ve bu çıktı ile hizmetlere ilişkin belirlenmiş standart ve ölçütlerdir. Bu doğrultuda denetim ekibi aşağıdaki kategorilerde belgeleri toplamalıdır:

- Kalite standartlarının ve ölçütlerinin tanımlandığı mevzuat, prosedür ve ilgili diğer belgeler

- Kamu idaresinin ve ilgili birimin kalite yönetimi/kalite kontrol sürecine ilişkin bilgiler
- İncelenen program proje, süreç veya faaliyetin çıktıklarına ilişkin kalite kontrol kayıtları/izleme kayıtları
- Hizmet sunumu durumunda paydaş memnuniyetine yönelik önceden yapılmış diğer çalışmalar veya şikayet ve bildirimlere yönelik istatistikler
- Hataların düzeltilmesi, tadilat vb. kalite maliyetlerine ilişkin bilgi ve istatistikler.

Performans denetiminde kalite analizi yöntemi yorum ve eleştiriye açık olduğundan, ihtiyaç duyulan verinin sistematik bir biçimde toplanması esastır. Bu sebeple denetim ekibinin, ön araştırmalar ile problemler ve çalışma planını çıkarması ve ihtiyaç duyduğu bilgileri belirleyip, bunlara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yöntemleri tanımlaması faydalı olacaktır.

Kalite analizi yöntemi için önerilen ilk elden veri toplama kaynakları:

- Süreç sahipleri ile görüşmeler (derinlemesine mülakatlar)
- Yerinde gözlem
- İdarelerin aynı çıktıları üreten veya hizmeti sunan birimleri arasında karşılaştırma amaçlı örneklem incelemesi
- Çıktı üretimi durumunda, üretilen çıktı içerisinde uygun sayıda örneklem seçilerek incelenmesi
- Hizmet sunumu durumunda, ilgili paydaşlara yönelik memnuniyet anketleri
- İhtiyaç duyulması durumunda bilirkişi görüşü alınması

şeklinde ifade edilebilir.

5

Analiz Yönteminin ve Stratejinin Belirlenmesi

Denetlenecek süreç veya faaliyetin içeriğinin anlaşılmasından sonra performans denetimine dâhil edilecek unsurların ve uygulamada izlenecek yöntemin belirlenmesi gerekmektedir.

Kalite analizi yöntemi, çıktı veya hizmetlere odaklandığından etkililik ve uyumluluk unsurları kapsama alınarak inceleme yapılabilir:

- Etkililik unsuru dâhilinde çıktı ve hizmetlerin kalite ölçütlerini karşılayıp karşılamadığı,
- Uyumluluk unsuru dâhilinde ise çıktı ve hizmetlerin mevzuat ve belirlenmiş kalite standartlarına uygunluğu ile kamu idaresinin istenen kalitede çıktı veya hizmet üretebilecek kapasite ve olgunluğa sahip olup olmadığı incelenebilir.

Örnek: A belediyesi otobüs işletmeleri sürecinin performans denetimi

A Belediyesi yılda ortalama 500.000 vatandaşa ulaşım hizmeti sunan orta büyüklükte bir belediyedir. Belediye, sağladığı bu hizmete yönelik olarak düzenli aralıklarla memnuniyet anketi yapmaktadır.

Yanıtlar, tüm sorular için aşağıda belirtilen skalada alınmıştır.

- Hiç Memnun Değilim - 1
- Memnun Değilim - 2
- Ne memnunum, ne değilim - 3
- Memnunum - 4
- Çok memnunum - 5

Aşağıda belediyenin ulaşım hizmetine ilişkin olarak gerçekleştirilen performans denetiminde kalite analizi yönteminin kullanımı gösterilmektedir.



Girdi veya Çıktılar	Performans Göstergeleri	Kriter	Veri Kaynağı	Analiz Yöntem ve stratejisi
Çıktı; Otobüs Biletleri Satış Noktası Sayısı	Kullanıcı sayısına oranla satış kanalı sayısı	Otobüs hizmetine kullanıcıların erişebilirliğini sağlayacak yeterli imkânlar var mıdır?	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Yapılan çalışmada - Kullanıcı memnuniyet anketlerinde yolcuların otobüse binebilme/ inebilmelerine ilişkin yorumları analiz edilecektir.

Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Test/Analiz Yöntemi	Test/Analiz Stratejisi
Etkililik	Otobüs hizmetine kullanıcıların erişebilirliğini sağlayacak yeterli imkânlar var mıdır?	Otobüse binebilme / otobüsten inebilme açısından yeterli erişim imkânı bulunmaktadır.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir

#	C2A2																		
Analiz	<table border="1"><thead><tr><th>Satisfaction Level</th><th>Dezavantajlı Bireyler</th><th>Tüm Kullanıcılar</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>10</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>50</td><td>52</td></tr><tr><td>4</td><td>25</td><td>25</td></tr><tr><td>5</td><td>10</td><td>15</td></tr></tbody></table> <p>■ Dezavantajlı Bireyler ■ Tüm Kullanıcılar</p>	Satisfaction Level	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	1	5	3	2	10	5	3	50	52	4	25	25	5	10	15
Satisfaction Level	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar																	
1	5	3																	
2	10	5																	
3	50	52																	
4	25	25																	
5	10	15																	
Analiz Yöntemi																			
Mevcut Durum	<p>Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketi çalışması sonuçları analiz edilmiştir. Otobüse inebilme/binebilme açısından otobüslerin yeterliliği, dezavantajlı bireyler ve tüm vatandaşlar bazında daha önce belirtilen skalaya uygun olarak incelenmiştir.</p> <p>Otobüse binebilme/inebilme açısından otobüslerin yeterliliği</p> <p>Gerçekleştirilen anket çalışmalarında ankete katılan vatandaşların %8'i (1 ve 2 seçenekleri birlikte alındığında) otobüse binebilme/inebilme açısından otobüsleri yetersiz bulmaktadır.</p> <p>Bu oran dezavantajlı gruplarda %15 olarak gerçekleşmiştir.</p>																		

2.2.3. Sonuç Odaklı Analiz Yöntemi

2.2.3.1. Program ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi Yöntemi

Analiz Yöntemleri	Uysurlar					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkililik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Program ve Uygulama Sonuçları Değerlendirmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Performans denetiminde program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi, kamu idarelerinin program ve uygulamalarının beklenen hedefleri ne seviyede gerçekleştirdiklerini analiz etmekte kullanılmaktadır. Denetim faaliyeti, temelde takip ettiği sistematik bir yaklaşım ile program ya da uygulamanın gerçekleştiği mevcut durumun sonuçlarını, program ya da uygulamanın olmadığı durumdaki sonuçlardan ayırtırmayı hedeflemektedir. Böylece program ya da uygulama ile doğrudan ilgili sonuçlar analiz edilebilmektedir.

Program kısaca, tanımlanmış işlevsel hedefleri olan, birbirleriyle ilişkili ve farklı eylemler bütünü olarak tanımlanabilir.

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi, etkilerin anlaşılması ve sonuçların daha ekonomik, verimli ve etkin biçimde elde edilip edilemeyeceğinin değerlendirilmesine odaklanır. Programın mantıksal çerçevesinin tutarlılığı, sonuçların sürdürülebilirliği ve programı uygulayan yapının faaliyetlerinin uyumluluğu da denetim kapsamında incelenebilecek unsurlar arasında yer almaktadır.

Şekil 19 Program ve Proje Tanımı

Bir yönetim yapısına, takvime ve bütçeye sahip bölünemez eyleme proje denir. Program ise, tanımlanmış işlevsel hedefleri olan, koordineli, farklı eylemler bütünüdür. Program dahilinde bir veya birden çok proje ve faaliyetler bulunabilir.
İdeal bir program yapısı aşağıdaki bileşenlerden oluşur.

Tanımlanmış ihtiyaçlar/gerekseler
Strateji ve hedefler
Fiziksel, beşeri ve finansal kaynaklar
Anahtar performans göstergeleri ve izleme planı
Uygulama planı ve takvimi



Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yönteminin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Program ve uygulama sonuçlarının doğru şekilde analiz edilebilmesi için dış etkenlerin ayrıştırılması önem taşımaktadır.

- Program sonuçlarının anlaşılmasında “nedensellik”⁴ faktörü sorgulanmaktadır.
- Analiz kapsamında yer alan sonuçların programın öncesi ve sonrası arasındaki farkları programın etkisi olarak kabul edilmektedir.
- Ancak bu sonuçlar arasında, program dışı faktörlerin etkisi ile oluşmuş sonuçlar da olabilir. Bu faktörlerin sonuçlardan ayrıştırılması programın gerçek etkilerinin görülmesi açısından önem taşımaktadır.

Şekil 20 Programın Net Etkisinin Hesaplanması



Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi, programın önceden belirlenmiş performans göstergeleri üzerinden yapılır. Göstergelerin program öncesi ve sonrası değerleri arasındaki farktan programın olmadığı durumda ortaya çıkabilecek farkın ayrıştırılması programın ilgili değişkenler üzerindeki toplam etkisini gösterecektir.

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yönteminde, performans denetim unsurlarının tamamı değerlendirilebilir. Program girdilerinin ekonomikliği, çıktıların üretiminin verimliliği, sonuçların etkinliği, program tasarımının tutarlılığı, sonuçların sürdürülebilirliği ve programın uyumluluğu, denetimi talep eden yönetimin öncelikleri kapsamında ele alınabilir.

2.2.3.1.1. Yöntemin Temel Hedefleri

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yönteminin temel amacı, kamu idarelerince yürütülmüş programlar ve uygulamaların sonuçları ile bu program ve uygulamaların olmadığı alternatif senaryoda olması beklenen durumu karşılaştırarak program ve uygulamaların gerçek etkisinin anlaşılmasıdır.

Bu yöntem çerçevesinde gerçekleştirilen performans denetimi faaliyeti, program ile istenilen alanda, istenilen boyutta etki yaratılıp yaratılmadığını gösterir ve etkinin istenilen seviyeye getirilmesi yönünde iyileştirme alanlarının anlaşılmasına katkı sağlar.

Bu temel amacın yanında, program ve uygulama sonuçlarının performans denetiminin yapılması yönünde üst yöneticinin farklı öncelikleri de bulunabilir. Bunların başında, ileride uygulanacak benzer programların tasarımının iyileştirilmesi bulunmaktadır. Ayrıca, politika, program ve proje gibi farklı düzeylerdeki amaç, hedef ve faaliyetleri tespit eden unsurlar arasındaki tutarlılığın güçlendirilerek, kamu programlarının temel amaçlarına daha etkin bir biçimde hizmet edebilmesini sağlamak için dersler çıkarılması da bu öncelikler arasındadır.

Denetimi talep eden üst yöneticinin daha pratik öncelikleri de bulunabilir. Bunların başında, program ile ortaya çıkarılan etkinin alternatif uygulamalar ile karşılanıp karşılanamayacağını sorgulanması gelmektedir. Bu öncelik ile yapılan denetim, ilerideki uygulamalar için daha ekonomik, verimli ve etkin yöntemlerin seçimine ışık tutacaktır.

⁴ Nedensellik, program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi dâhilinde neden-sonuç bağlantısını açıklamak için kullanılmıştır.

Ayrıca, bu yaklaşım program çıktıları ve sonuçları arasındaki ilişkinin anlaşılmasına, beklenmedik sonuç ve etkilerin tespitine katkı sağlayacaktır. Bu durum, programların istenmeyen sonuçlarının asgari seviyeye indirilmesi için atılacak ek adımları belirlemeye de yardımcı olacaktır.

2.2.3.1.2. Yöntemin performans denetiminde kullanım alanları

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi, performans denetiminde öncelikli olarak kamu program ve projelerinin denetiminde kullanılır. Ancak bazı durumlarda, program olarak sınıflandırılmamış bazı uygulamaların veya süreçlerin denetiminde de kullanılabilir.

Örnek: Kamu programları

- Sağlıkta dönüşüm programı
- Öğretim üyesi yetiştirme programı
- Engelliler Destek Programı
- Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Programı
- Avrupa Kültür Başkenti Programı
- Teknolojik Dönüşüm Programı

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi, kamu program, proje ve uygulamalarının nedenselliğine odaklanmakta, bu müdahalelerin olmadığı durum ile olduğu durum arasındaki farkın anlaşılacak müdahalelerin net etkisini tespit etmek için kullanılmaktadır. Bu niteliği ile kamu müdahalelerinin şeffaflığı için bir güvence faaliyeti olarak yönetim tarafından talep edilebilmektedir.

2.2.3.1.3. Yöntemin performans denetiminde kullanılabilmesi için ön koşullar

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi ile gerçekleştirilecek performans denetiminde etkili sonuçlar üretebilmek için dört temel ön koşul bulunmaktadır.

- Denetim kapsamına alınacak programın tamamının veya belirli aşamalarının tamamlanmış olması gerekmektedir.
- Bazı programlarda sonuçların ortaya çıkması için programın tamamlanmasının ardından belirli bir zaman geçmesi gerekebilmektedir. Programın niteliğine göre bu faktör göz önünde bulundurulmalıdır.
- Programa ilişkin gerçekleşme ve sonuçların denetim kapsamında ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Yapılacak denetimin tutarlılığının sağlanması için izlenecek yöntem uygun verinin ulaşılabilir olması gerekmektedir.

2.2.3.1.4. Yöntemin Aşamaları

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi ile yürütülen performans denetiminde en önemli konu programın olduğu durumdaki sonuçlardan olmadığı durumdaki sonuçların ayrıştırılmasını içeren verinin toplanması ve analizine yönelik çalışmalardır. Bu ayırım, programın net etkisinin hesaplanmasını sağlamakta olup, iki yaklaşım ile hesaplanabilir. Bu yaklaşımlar, zaman serisi analizleri ve kontrol grubu analizi yaklaşımıdır. Denetim ekibi, verinin ulaşılabilirliğini değerlendirerek bu iki yaklaşımdan birini tercih edebilir.

i. Zaman serisi analizleri

Bir değişkenin zaman içerisinde (aylara, çeyrek yıllara, yarıyıllara veya yıllara göre) ölçümlerini gösteren zaman serisi, nicel veriler üzerindeki eğilimleri göstermekte kullanılan bir analizdir. Zaman serisi kullanılarak yapılacak program performansı ayrıştırması iki şekilde yapılabilir:

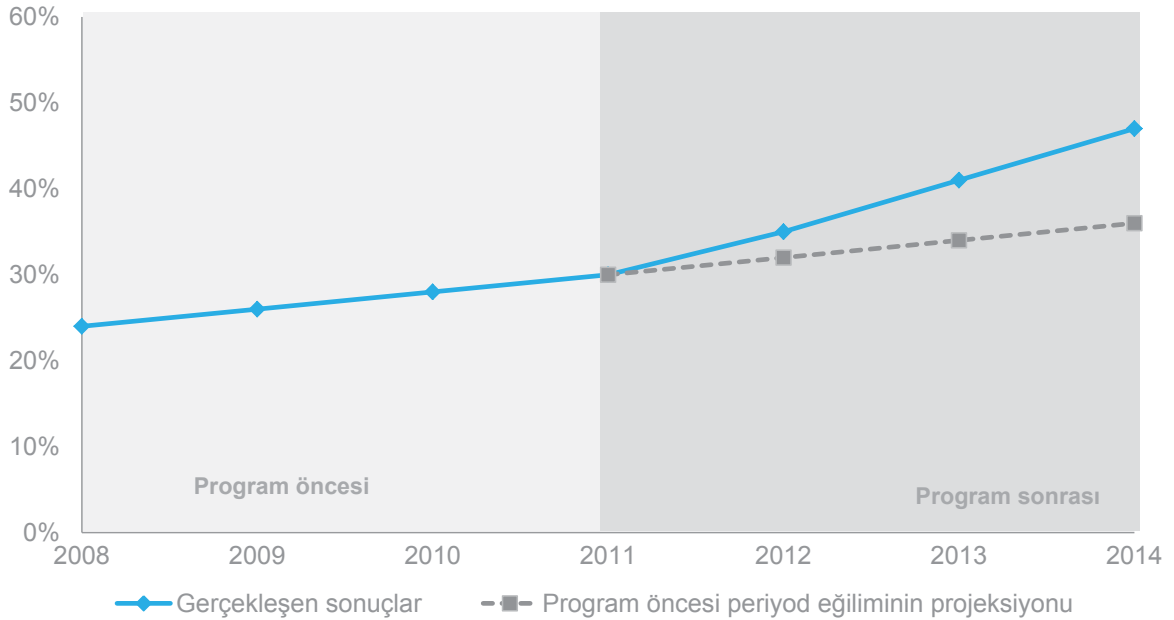
- **Basitleştirilmiş program öncesi-sonrası karşılaştırması**, incelenen değişkenin program uygulanmadan önceki dönemdeki değeri ile uygulandıktan sonraki dönemde farklı zaman dilimlerindeki değerini karşılaştırır. Aradaki fark, programın etkisi olarak varsayılır.

Bu yaklaşım ile dış etkenlerin ayrıştırılması yapılamadığı için güvenilir olarak kabul edilmeyebilmektedir. Ancak dış etkenlerde önemli değişimlerin görülmediği durumlarda ya da dış etkenlerdeki değişimin toplam etki içindeki payı hesaplanarak ayrıştırılabilmesi halinde bu yöntem başvurulabilir.

- **Eğilimlerin karşılaştırılması yöntemi** ise, program öncesi-sonrası sonuçların karşılaştırmasına göre daha güvenilir analizler sağlamaktadır. Bu yaklaşımda, incelenen değişken için program gerçekleştirilmeden önceki dönemde ortaya çıkan eğilimin projeksiyonu yapılarak, program ile gerçekleşen eğilim analiz edilebilmektedir.

Aşağıdaki şekilde, program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi kapsamında incelenen varsayımsal bir göstergenin yıllara göre değerleri sunulmaktadır. Programın tamamlandığı tarihten itibaren, program öncesi eğilim baz alınarak hazırlanacak bir projeksiyon, aynı dönemde gerçekleşen sonuçlar ile karşılaştırılarak programın gerçek etkisi anlaşılabilir.

Şekil 21 Zaman Serisi Analizi ile Programın Net Etkisinin Gösterilmesi



Bu yöntem, incelenen değişkenler ile ilgili periyodik verinin ulaşılabilir olduğu ve bu verinin bir eğilim oluşturduğu durumlarda kullanılabilir. Ancak program öncesi periyodik veriler bir eğilim oluşturmuyor ise, ilerleyen yıllar için güvenilir projeksiyonlar yapılamayacağından bu yöntemin kullanılması güvenilir olmayabilir.

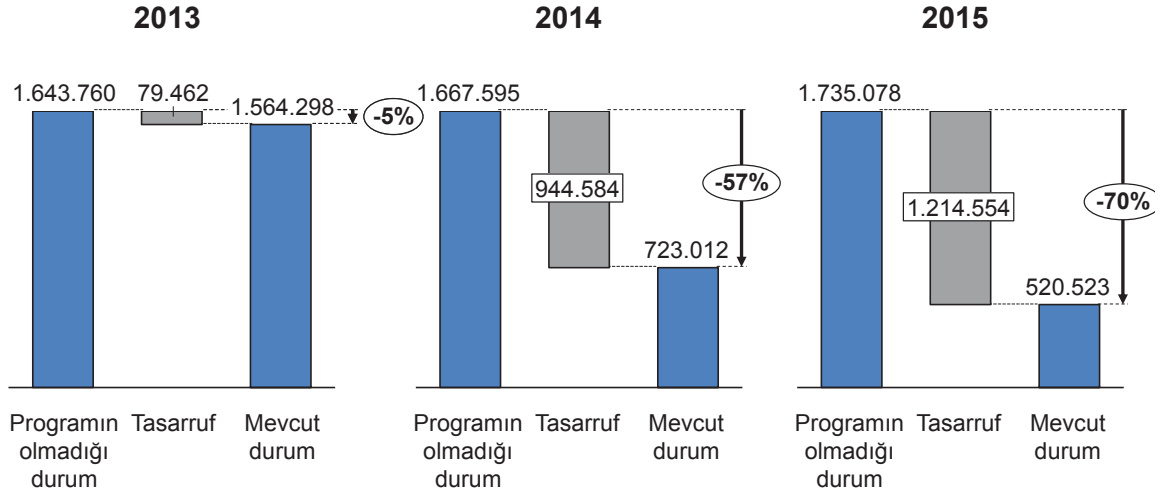
Eğilimlerin karşılaştırılması yönteminde, geçmiş yıllar esas alınarak yapılacak projeksiyonlara, bilinen diğer dış etkiler de, veri mevcudiyetine göre dâhil edilebilir.

Örnek: Zaman serisi analizi

Bir kamu idaresi, taşra teşkilatındaki idareler aracılığıyla, görev alanındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlere ilişkin iş ve işlemler yazılı bildirimler ile kâğıt üzerinden yapılırken, idarenin yürüttüğü “Elektronik Dönüşüm Programı” ile beraber elektronik ve internet tabanlı sisteme geçilmiştir.

Aşağıdaki analizde sistemin devreye girmesinden bu yana idare personelinin yaptığı adam saat tasarrufu programın net etkisi olarak gösterilmektedir.

A tipi işlemlerde idare personelinin elektronik sistem ile zaman tasarrufu (Adam/saat)



ii. Kontrol grubu analizi

Program etkilerinin ayrıştırılmasında en etkin analizlerden biri kontrol grubu analizleridir. Kontrol grubu analizi, incelenen programdan etkilenen grup ile benzer niteliklere sahip, ancak programdan etkilenmemiş bir örneklem seçilmesine dayanır. Kontrol grubu, incelenen programın hedef grubu referans alınarak seçilir. Hedef grup ve kontrol grubundan aynı değişkenler için veri toplanarak karşılaştırılır. Aralarındaki fark pozitif, yani hedef grubun performansı kontrol grubundan yüksek ise program sonuçları olumlu; fark negatif, yani hedef grubun performansı kontrol grubundan düşük ise sonuçlar olumsuz olarak değerlendirilir.

Örnek: Hedef Gruplar

- Kamu idareleri veya birimleri (örnek; Bir kamu kurumunun taşra teşkilatındaki idareler veya farklı kurumlardaki İDB'ler, strateji geliştirme birimleri, vb.)
- Çalışanlar (Kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler)
- Sporcular (14-18 yaş arası, basketbol branşında lisans sahibi sporcular)

Kontrol grubu seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, programın etkilerine maruz kalıp kalmama dışında, hedef grup ile mümkün olduğunca benzer özelliklere sahip olmalarıdır. Aksi takdirde yapılan karşılaştırma güvenilir sonuçlar vermeyebilir.

Kontrol grubu ile yapılan analizlerde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da iki gruba da ilgili

değişkenler üzerinde etki eden dış faktörlerin olup olmadığıdır. Sonuçlara etki eden dış faktörler bulunması halinde, veri uygunluğuna göre bu faktörlerin analize dâhil edilmeleri gerekmektedir.

Örnek: Dış Faktörler

- Piyasa koşulları (işletmelere hibe, kredi vb. destek sağlanan programların uygulandığı dönemde ortaya çıkan ekonomik krizler, hammadde fiyatlarındaki değişimler, ihracat pazarlarındaki dalgalanmalar vb.)
- Hedef gruba etki etmiş diğer program veya projeler (hedef gruba fayda sağlamış olabilecek diğer müdahaleler)
- Teknolojik değişimler (internet kullanımının yaygınlaşması, bazı kamu hizmetlerinin e-devlet üzerinden sunulması vb.)
- Kanun ve düzenlemelerdeki değişiklikler
- Toplumsal gelişme ve olaylar (göç vb.)
- Diğer mücbir sebepler (savaş, doğal afet vb.)

Kontrol grubu analizi, program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde en güçlü, en güvenilir sonuçları veren yöntem olmasına rağmen, uygulanması maliyetli ve zaman alıcı olabilir.

Örnek: Dış faktörlerin ayrıştırılması

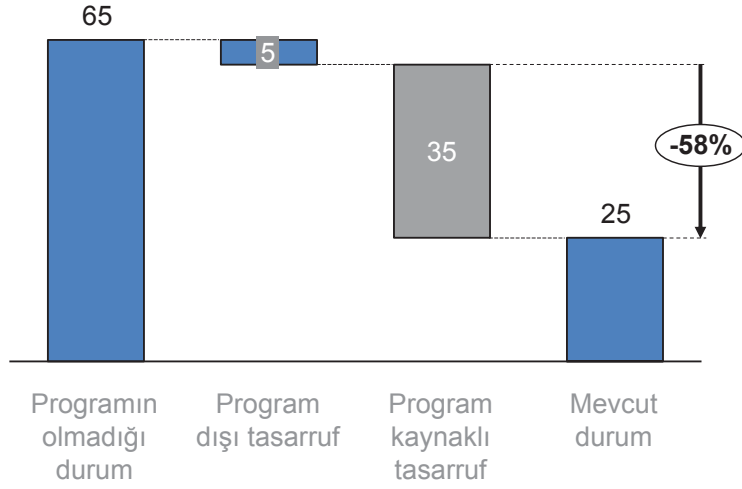
Bir kamu idaresi, taşra teşkilatındaki idareler aracılığıyla, görev alanındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlere ilişkin iş ve işlemler yazılı bildirimler ile kâğıt üzerinden yapılırken, idarenin yürüttüğü “Elektronik Dönüşüm Programı” ile beraber elektronik, internet tabanlı sisteme geçilmiştir.

Aşağıdaki analizde sistemin devreye girmesinden sonra kullanıcıların yaptığı maliyet tasarrufları gösterilmektedir. Bu analize göre:

- Mevcut durumda işlem başına 40 TL tasarruf edildiği anlaşılmıştır.
- Ancak süreç sahipleri ile yapılan görüşmelerde bu tasarrufun tamamının program sayesinde olmadığı, programdan bağımsız olarak gerçekleşen başka bir mevzuat değişikliği ile harç miktarlarının azaltıldığı iletilmiştir. Bu nedenle harç üzerinden tasarruf edilen 5 TL program dışı faktörler ile ilişkilendirilerek etkinin analizinden çıkarılmıştır.
- Dış faktörlerin ayrıştırılması ile program kaynaklı tasarruf miktarı işlem başına 35 TL olarak hesaplanmıştır.

A tipi işlemlerde kullanıcıların işlem başına doğrudan maliyetlerindeki değişim

A tipi işlem	Kağıt üzerinden	Elektronik sistem üzerinden	Tasarruf miktarı
Değerli kağıt bedeli	22,00 TL	0,00 TL	22,00 TL
İşlem ücreti	18,00 TL	15,00 TL	3,00 TL
Harç	15,00 TL	10,00 TL	5,00 TL
Aracı şirket komisyonu	10,00 TL	0,00 TL	10,00 TL
Toplam	65,00 TL	25,00 TL	40,00 TL



3

Performans Yönetim Sisteminin Olgunluk Analizi

3. Performans Yönetim Sisteminin Olgunluk Analizi

Performans denetimi faaliyetinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için idarenin performans yönetim sisteminin olgunluğu kilit öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışma başlamadan önce sistemin olgunluğunun analiz edilerek, denetimin olgunluk düzeyine göre tasarlanması gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin olgunluk analizi, aşağıdaki konulara odaklanarak yürütülebilir:

- **İdarenin stratejik planı ve performans programları,**

İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedeflerin kapsamlı şekilde belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ilişkin performans göstergelerinin belirlenmesi beklenmektedir. Performans göstergelerine ilişkin sorumlu birimler belirlenmelidir.

- **Performans göstergeleri,**

Performansın izlenmesi için göstergelerin sistematik olarak belirlenmesi ve göstergelere ilişkin kapsamlı bir izleme sisteminin tasarlanmış olması beklenmektedir.

- **İzleme ve raporlama,**

Performansa yönelik ölçümlerin düzenli bir izleme mekanizması ile tüm süreçler için yapılması ve ilgililer ile paylaşılması beklenmektedir.

- **Yönetim farkındalığı ve desteği**

Yönetimin performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate alması ve sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılması beklenmektedir.

Bu analizde, aşağıda gösterilen tablonun temel alınması önerilmektedir.

Performans yönetimi sistemi olgunluk analizi tablosunda belirtilen ağırlık katsayısı ve değerlendirme kriterleri iç denetçilerin değerlendirmeleri ve kurumsal ihtiyaçlar çerçevesinde değişiklik gösterebilir.

Olgunluk analizinin genel yapısı değerlendirildiğinde, planlama ve uygulama ile performans göstergeleri bölümünde düşük bir olgunluk seviyesi gösteren bir idarenin izleme ve raporlama ile yönetim farkındalığı ve desteği alanlarında yüksek puanlar alamaması beklenebilir.

Tablo 13 Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi Tablosu⁵

	Ağırlık Katsayısı	1	2	3	4	5
Planlama ve uygulama	%30	-İdarenin stratejik planı bulunmamaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. -İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler makul düzeyde tanımlanmakta; birbirleri ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir. -İlgili birimlerde görev dağılımları ve performans göstergelerine ilişkin sorumluluklar detaylı olarak yapılmaktadır. -Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisleri planlanmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler detaylı bir şekilde tanımlanmakta; birbirleri ve kapsamlı performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir. -İlgili birimlere görev dağılımları detaylı olarak yapılmaktadır. -Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisleri planlanmaktadır. -Stratejik planın izleme ve takip mekanizması da belirlenmektedir.
Performans göstergeleri	%40	-Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.	-Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir. ⁹	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir. -Göstergeler için izleme sistemi tanımlanmış ve gerekli noktalarda revizyonların yapılabilmesi için gerekli raporlama sistemi oluşturulmuştur.
İzleme ve raporlama	%20	-İdarenin performans sonuçları izlenmemektedir.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır.	-Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli bir izleme mekanizması ile tüm süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır. Sonuçlar temel alınarak iyileştirmeler önerilmekte ve gerekli noktalarda stratejik planda revizyonlar yapılmaktadır.

⁵ Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır.

Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	-İzleme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. -Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. -Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır. -Sonuçlar temel alınarak iyileştirmeler yapılmaktadır. İyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesi için gerekli yönetim desteği sağlanmaktadır.
---------------------------------	-----	--	---	---	---	--

Yukarıdaki tablo üzerinden incelenen alanlarda ağırlıklarına göre hesaplanan puanların toplamına göre denetim ekibi performans yönetim sisteminin olgunluğunu değerlendirebilir:

Şekil 22 Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi Değerlendirme Cetveli



- Ağırlıklandırılarak hesaplanmış toplam 1,0-1,9 puan aralığına denk geliyor ise mevcut performans yönetim sisteminin olgunluğunun etkin ve verimli bir performans denetimi faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için denetim ekibinin denetim kapsamı, yöntem ve metodolojisini tekrar değerlendirmesi önerilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:
 - Denetim ekibi böyle bir durumda denetim risklerini tekrar değerlendirmelidir.
 - Denetim kapsamının ve yöntemin tekrar gözden geçirilmesi önerilebilir.
 - Bununla birlikte denetim faaliyetinin ağırlıklı olarak denetim ekibinin tarafından önerilen performans göstergeleri üzerinden yapılacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

- Ağırlıklandırılarak hesaplanmış toplam 2,0-2,9 puana denk geliyor ise, bu durum performans denetimine yönelik bazı riskler bulunduğu ancak denetimin yapılabileceği şekilde değerlendirilebilir.
 - Bu noktada denetim ekibi denetimin kapsamı, süre planı ve denetim kaynaklarını gözden geçirmelidir.
 - Denetim kapsamına ilişkin daha detaylı bir veri analizi yapabilmek için ön çalışma ve saha çalışmalarının sürelerinin ya da iç denetçi sayısının artırılmasına yönelik aksiyonlar değerlendirilebilir.
 - Denetimin yapılması durumunda ise, denetim ekibi incelediği konuya ilişkin performans göstergeleri geliştirmek durumunda kalabilir.
 - Ayrıca bu durumda *Performans Ölçümü ve Raporlaması* yaklaşımı da kapsama alınarak öncelikle ölçüm yapılması gerekebilir.
- Ağırlıklandırılarak hesaplanmış toplam 3,0-5,0 puana tekabül ediyor ise bu durum performans yönetim sisteminin olgunluğunun denetim için yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

3.1. Performans Yönetim Sistemi (PYS) Olgunluğu İle Denetim Alanları, Unsurları ve Denetçi Yetkinliğinin Eşleştirilmesi

3.1.1. Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi

Performans denetiminin uygulanacağı alanlar, bu Rehberin ilgili bölümünde⁶ açıklanmaktadır. Bu alanlarda etkin bir denetim yürütebilmek için performans yönetim sisteminin belirli bir olgunluk düzeyinde olması gerekebilmektedir. Ancak bu olgunluk düzeyi uygulama alanına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, iç kontrol sistemlerinin etkinliği veya maliyet tasarrufları konularında yürütülecek performans denetimleri PYS'nin bulunmadığı durumlarda da yürütülebilecek iken, insan kaynakları ve personel verimliliği veya iş süreçleri hakkında yürütülecek denetimler, PYS'nin belirli bir olgunluk seviyesinin üzerinde olmasını gerektirebilmektedir. Aşağıda performans denetiminin uygulama alanlarına göre önerilen asgari PYS olgunluk seviyeleri gösterilmektedir.

⁶ Bakınız: 1.3. Performans Denetimi Kapsamına Alınabilecek Alanların Genel Çerçevesi

Tablo 14 Performans Denetimi Uygulama Alanlarına Göre Performans Yönetim Sisteminin Asgari Olgunluk Seviyeleri

	1	2	3	4	5
Mali kaynaklardan kamusal hedefler çerçevesinde yararlanma		●			
İç kontrol sistemlerinin etkinliği	●				
Bilgi sistemleri ve uygulamaları		●			
İnsan kaynakları ve personel verimliliği			●		
Maliyet azaltımı	●				
İş süreçleri			●		
Dış kaynak kullanımı ve sözleşmeler		●			
Paydaş memnuniyeti		●			

Buna göre performans denetimi uygulama alanları için asgari olgunluk seviyeleri hakkında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- İnsan kaynakları ve personel verimliliği ve iş süreçleri ile ilgili yapılacak denetimlerde performans yönetim sisteminin asgari olgunluk seviyesi olan iki puanın üzerinde olması gerekmektedir.
- İç kontrol sistemlerinin etkinliği ve maliyet tasarrufu konularında, performans yönetiminin olgunluğundan bağımsız olarak hareket edilebilmektedir.
- Diğer alanlarda ise performans yönetim sisteminin asgari olgunluk seviyesinde olması gerekmektedir.

3.1.2. Performans denetim unsurlarının denetim yapılacak alanda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi

Performans denetimine dâhil edilecek denetim unsurları da PYS'nin belirli bir olgunluk seviyesinde olmasını gerektirebilmektedir. Performans göstergeleri ile yakından ilişkili olan etkililik unsuru PYS'nin diğer unsurlar ile yürütülecek çalışmalara göre daha yüksek olgunluğa sahip olmasını gerektirirken, ekonomiklik veya uyumluluk gibi unsurlarda yürütülecek performans denetimlerinde PYS'nin olgunluğundan bağımsız olarak hareket edilebilmektedir. Buna göre, performans yönetim sistemi olgunluk analizi sonuçlarının ağırlıklandırılarak hesaplanmış toplamları alındığında, unsurlar⁷ için asgari olgunluk seviyeleri aşağıdaki gibidir:

⁷ Bakınız: 2.1 Performans Denetimi Unsurları

Tablo 15 Denetim Unsurlarına Göre Performans Yönetim Sisteminin Asgari Olgunluk Seviyeleri

	1	2	3	4	5
Ekonomiklik	●				
Verimlilik		●			
Etkililik / Etkinlik			●		
Tutarlılık		●			
Sürdürülebilirlik		●			
Uyumluluk	●				

Buna tabloda da gösterildiği üzere denetim unsurları için aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- Etkililik unsuru performans yönetim sisteminin asgari seviyenin üzerinde olgunluğa sahip olmasını gerektirmektedir.
- Verimlilik, tutarlılık ve sürdürülebilirlik unsurları, performans yönetim sisteminin asgari seviyede olgunluğa sahip olmasını gerektirmektedir.
- Ekonomiklik ve uyumluluk unsurlarında ise performans yönetiminin olgunluğundan bağımsız olarak hareket edilebilmektedir.

3.1.3. Performans denetimini yapacak iç denetim ekibinin yeterliliğinin ve yetkinliğinin değerlendirilmesi

Denetim programının belirlenmesi esnasında göz önünde bulundurulması gereken diğer bir husus da, performans denetimi çalışmasını yürütecek olan denetim ekibinin uygun seviyede yetkinliğe sahip olup olmadığının değerlendirilmesidir. Performans denetimi, idare ve denetlenenin olgunluğunun yanında iç denetçinin de diğer iç denetim türlerine göre daha farklı yetkinliklere sahip olmasını gerektirebilmektedir.

Mevzuata göre, iç denetçinin performans denetimi yapabilmesi için asgari olarak İDKK'nın belirlediği kriterleri taşıması gerekmektedir. Ancak mevzuattan gelen bu zorunluluğun yanında dikkat edilmesi gereken üç boyut daha bulunmaktadır:

Performans yönetim sistemi olgunluğuna göre yetkinlik: Performans yönetim sisteminin düşük olgunluk seviyesine sahip olduğu durumlarda denetimin risk düzeyi artmaktadır. Bu durumda performans denetimi konusunda deneyim sahibi iç denetçilerin görevlendirilmesi önerilir.

Şekil 23 Performans Denetimi Yetkinlik Boyutları



Uygulama alanı ve konuya göre yetkinlik: Performans denetiminin uygulama alanı ve denetlenecek konu bazı durumlarda denetim ekibinin teknik bilgiye sahip olmasını gerektirebilmektedir. Bu gibi durumlarda denetim ekibinin formasyonu ve deneyimleri göz önünde bulundurularak yetkinlik değerlendirmesi yapılabilir. Ancak incelenecek konu spesifik teknik bilgi gerektiriyor ise çalışmanın belirli bölümlerine uzmanların dâhil edilmesi gündeme alınabilir.

Uygulama yöntemine göre yetkinlik: Performans denetiminin uygulama yöntemleri farklı seviyelerde yetkinlik gerektirebilmektedir. Kıyaslama, zamanlılık ve kalite analizi gibi yöntemler performans denetiminde deneyime sahip olmayan iç denetçiler tarafından uygulanabilecekken diğer yöntemler bu alanlarda deneyim sahibi iç denetçilerin çalışmaya dâhil edilmesini gerektirebilir.

Örnek: Performans Yönetim Sistemi Olgunluk Analizi, A Üniversitesi

Aşağıda bir kamu üniversitesinde kütüphane süreci için yapılan performans yönetim sistemi olgunluk analizi yer almaktadır.

Denetim ekibi gerçekleştirilecek performans denetimi faaliyetinde sonuçların başarılı olmasını güvence altına almak adına denetim alanını değerlendirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki konu başlıkları üzerinden denetim alanının performans yönetim sistemi olgunluğu ölçülmüştür.

- Performans yönetim sisteminin olgunluğunun değerlendirilmesi,
- Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi,
- Performans denetim unsurlarının denetim yapılacak alanda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi,
- Performans denetimini yapacak iç denetçinin yetkinliğinin değerlendirilmesi.

Performans yönetim sisteminin olgunluğunun değerlendirilmesinde rehberde belirtilen performans yönetim sistemi olgunluk analizi tablosu kullanılmıştır. Yapılan analizde iç denetçi aşağıdaki sorulara ilişkin değerlendirmelerde bulunmuştur.

- İdare, birimler ve faaliyetler düzeyinde amaç ve hedefler tanımlanmış mıdır?
- Bu amaç ve hedefler ile ilişkilendirilmiş performans göstergeleri bulunmakta mıdır?
- İdare, birim, süreç, proje, program, faaliyet düzeyinde amaç ve hedefler ve ilişkili performans göstergeleri sistem üzerinden takip edilmekte midir?
- Performans göstergeleri için ilgili veri izlenmekte ve raporlanmakta mıdır?

Yapılan ön çalışmada, Üniversite'nin birim ve faaliyetler düzeyinde amaç ve hedeflerinin belirlendiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda Kütüphane biriminin amaç ve hedefleri performans programında belirlenmiştir. Belirlenen amaç ve hedefler performans göstergeleri ile ilişkilendirilmiştir. Performans göstergelerinin sistemsal olarak izlenebilmesi için "performans yönetim sistemi" adında bir program kullanılmaktadır. Bazı performans hedefleri bu program aracılığı ile takip edilmekle birlikte kullanılan program henüz tüm performans göstergelerini raporlayabilecek altyapıya sahip değildir. Bununla birlikte yönetim "performans yönetim sistemi" programına önem vermekte ve programın geliştirilmesi için gerekli yatırıma devam etmeyi planlamaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde, iç denetçilerin olgunluk analizi değerlendirmesinde yaptıkları puanlama aşağıdaki gibidir.

	Ağırlık Katsayısı	1	2	3	4	5
Plan ve Uygulama	%30	-İdarenin stratejik planı bulunmamaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. -İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler makul düzeyde tanımlanmakta; birbirleri ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir. -İlgili birimlerde görev dağılımları ve performans göstergelerine ilişkin sorumluluklar detaylı olarak yapılmaktadır. -Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisleri planlanmaktadır.	-İdarenin stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler detaylı bir şekilde tanımlanmakta; birbirleri ve kapsamlı performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir. - İlgili birimlere görev dağılımları detaylı olarak yapılmaktadır. -Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisleri planlanmaktadır. -Stratejik planın izleme ve takip mekanizması da belirlenmektedir.
Performans Göstergeleri	%40	-Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.	-Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir. ¹	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.	-Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir. -Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.
izleme ve raporlama	%20	-İdarenin performans sonuçları izlenmemektedir.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır.	-Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.	-Performansa yönelik ölçümler düzenli bir izleme mekanizması ile tüm süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır. Sonuçlar temel alınarak iyileştirmeler önerilmekte ve gerekli noktalarda stratejik planda revizyonlar yapılmaktadır.

⁸ Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır.

Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	-İzleme sonuçları yönetime raporlanmaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. -Sonaçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.	-Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
						-Sonaçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır. -Sonaçlar temel alınarak iyileştirmeler yapılmaktadır. İyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesi için gerekli yönetim desteği sağlanmaktadır.

	Ağırlık Katsayısı	Puan	Ağırlıklı Puan	Toplam Puan
Stratejik plan ve faaliyet programının tasarımı ve uygulaması	%30	4	1,2	3,6
Performans Göstergeleri	%40	4	1,6	
İzleme ve raporlama	%20	2	0,4	
Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	4	0,4	

Yapılan analizlerde, idarenin performans yönetim sisteminin olgunluk derecesi 3.6 olarak hesaplanmıştır. Söz konu puan, rehberde belirtilen skalada performans denetiminin yapılması için elverişli bir denetim alanının bulunduğu kanaatini oluşturmuştur.

Yapılan analizler neticesinde denetim kapsamında takip edilecek denetim unsurları ve denetim alanları açısından performans yönetim sisteminin mevcut durumundan kaynaklanan herhangi bir kısıtlamanın bulunmadığı değerlendirilmiştir.

4

Performans Denetimi Yaklaşım ve Metodolojisi

4. Performans Denetimi Yaklaşım ve Metodolojisi

4.1. Performans Denetimi Alanlarının Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi

İDB'ler denetim evreninde yer alan faaliyet, program, proje ve süreçlere ilişkin gerçekleştirdikleri makro risk analizleri neticesinde iç denetim planlarını oluşturmaktadırlar. İç denetim planlarında yer alan denetim alanlarının hangilerinde performans denetimi gerçekleştirileceğinin belirlenmesi noktasında iki hususun daha göz önünde bulundurulması, iç denetimin idareye sağlayacağı katma değeri artıracaktır.

- **Ekonomiklik, etkililik ve verimlilik unsurları çerçevesinde hesap verilebilirliğin geliştirilmesine olan ihtiyaç**

Bu kapsamda faaliyet, program, proje ve süreçler analiz edilerek performans denetimi alanları belirlenir.

- **İdarenin faaliyet, program, proje ve süreçlerinin azami şekilde kapsama dâhil edilmesi**

Belirlenen performans denetim alanlarının önceliklendirilmesinde mevcut kaynakların yeterliliği kadar yetkinliği de önemli bir koşuldur.

4.2. İç Denetim Planlamasında Performans Denetimleri

KİDS 2010, Planlama Standardı

İç denetim birimi yöneticisi; idarenin hedeflerine uygun olarak, iç denetimin önceliklerini belirleyen risk esaslı plan ve programlar yapmalıdır.

2010.G1 - İç denetimin plan ve programı, yılda en az bir kez yapılan bir risk değerlendirmesine dayanmalıdır. Üst yönetici ve varsa yönetim kurulu, bu sürece dahil edilerek görüşleri dikkate alınmalıdır.

2010.D1 - İç denetim birimi yöneticisi; danışmanlık taleplerini, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini ve yıllık denetim planının uygulanmasına olan etkilerini göz önünde bulundurarak kabul edip etmemeyi düşünmelidir. Kabul edilen görevler programa dahil edilmelidir.

Performans denetimi alanlarının belirlenmesinde risk analizi sonuçları kadar denetim konusuna ilişkin yeterli veriye ulaşabilme, denetim kaynaklarının doğru planlanabilmesi, süreç sahiplerinin hedef ve beklentilerinin doğru şekilde anlaşılabilmesi önem arz etmektedir.

Risk analizlerinde yüksek riskli olarak belirlenmemiş faaliyet, program ve projeler üst yöneticinin talep ve beklentileri çerçevesinde denetim planına alınabilir.

4.3. İç Denetim Programının Hazırlanması

İç denetim programında performans denetimlerine hangi oranda yer verileceğini belirleyen unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- İdarenin performans programı ve performans yönetim sisteminin olgunluğu
- Üst yönetim beklentileri
- Yürürlükteki Kamu İç Denetim Strateji Belgesinde belirtilen performans denetimine ilişkin ilkeler

4.4. Performans Denetimi Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Şekil 24 Performans Denetimi Faaliyetlerinin Yürütülmesi Süreci



Performans denetimi faaliyetinin öncelikli hedefi idarenin faaliyet, program, proje ve süreçlerinin ekonomikliğinin, etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanmasına yönelik güvence faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesidir.

Performans denetimleri neticesinde verilen güvence, denetim kapsamında yer alan veri analizleri ile sınırlıdır. Bu bakımdan, diğer iç denetim uygulamalarında olduğu gibi performans denetimlerinde verilen güvence de “kesin” bir güvence değil “makul” bir güvencedir.

Bir performans denetimi sürecinin temel adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

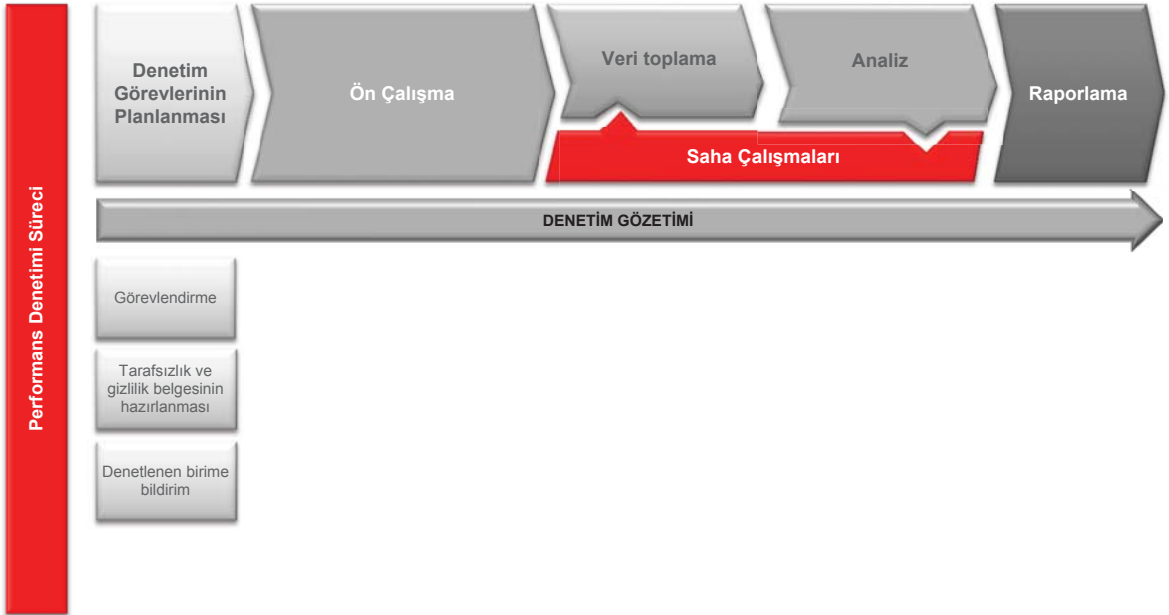
- Denetim alanına ilişkin ön çalışmaların gerçekleştirilmesi
- Denetimin saha çalışmalarının yürütülmesi, bu kapsamda veri toplama faaliyetleri ve analizlerin gerçekleştirilmesi
- Tespitlerin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve raporlanması

Şekil 25 Performans Denetimi Süreç Adımları



4.4.1. Denetim Görevlerinin Başlatılması

Şekil 26 Denetim Görevlerinin Planlanması ve Yürütülmesi Sürecinde Takip Edilecek Adımlar



4.4.1.1. Görevlendirme

Görevlendirmelere ilişkin süreç KİDR'de belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde İDB Başkanı tarafından yürütülür.

Performans denetimi faaliyetinin bir denetim ekibi tarafından yürütülmesi esastır. Denetim ekibinin sayısı ve nitelikleri aşağıdaki hususlar çerçevesinde değişiklik gösterebilir.

- Denetim alanının karmaşıklığı ve büyüklüğü
- Denetim alanının stratejik önemi
- Denetim alanına ilişkin teknik bilgi ihtiyacı

4.4.1.2. Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması

İDB'nin faaliyetlerini bağımsız olarak yürütmesi ve iç denetçilerin görevlerini tarafsız bir şekilde yerine getirmesi için gerekli usul ve esaslar KİDR'de belirlenmiştir. Performans denetimi faaliyetleri de belirlenen tarafsızlık ve bağımsızlık ilkeleri çerçevesinde yürütülmelidir.

4.4.1.3. Denetlenen Birime Bildirim

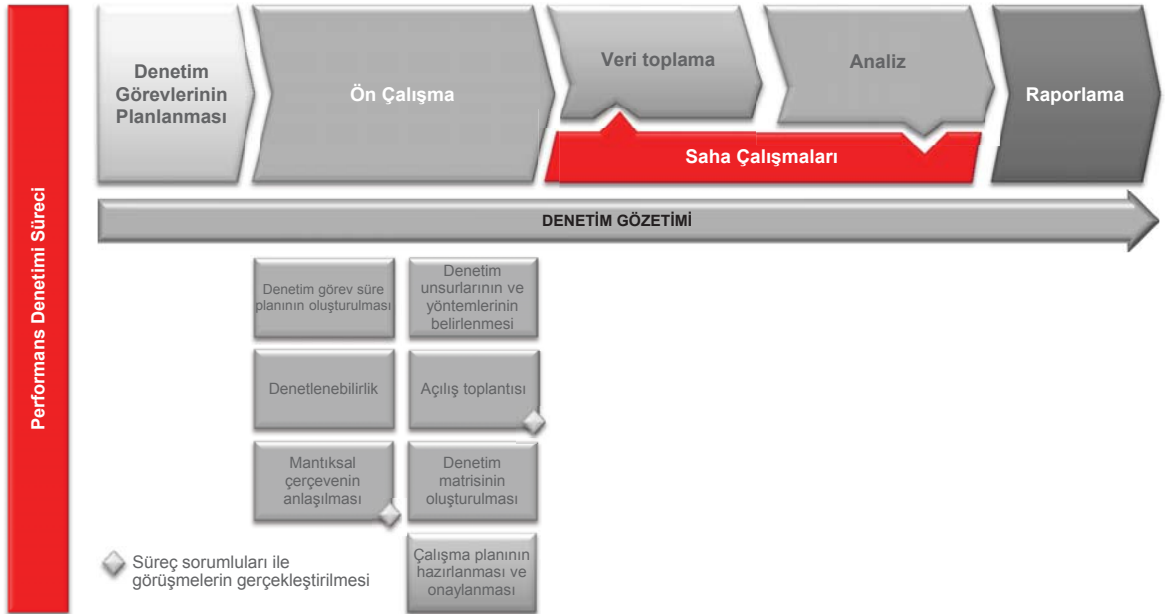
İDB Başkanı tarafından denetlenecek birime, gerçekleştirilecek performans denetimi hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilir.

Denetim bildirim yazısında KİDR'de belirtilen hususlara ilave olarak gerçekleştirilecek performans denetimine ilişkin aşağıdaki hususların belirtilmesi gerekmektedir;

- Denetlenecek birim yöneticileri ve çalışanlarına gerçekleştirilecek performans denetiminin amacı, denetim unsurları ve kapsamı hakkında bilgi verilmesi
- Gerçekleştirilecek denetimin önemli ölçüde veri analizleri üzerinden gerçekleştirileceğinin ve bu nedenle iç denetçiler tarafından talep edilecek verinin zamanında, tam ve doğru şekilde sağlanmasının önemli olduğunun vurgulanması
- Denetlenen birimin, denetim sürecindeki desteği ve katılımının iç denetçilerin uygulanabilir gelişim önerileri sağlamalarına katkı sağlayacağını vurgulanması ve süreç sahipleri ve diğer uzmanların saha çalışmalarına azami katılımlarının talep edilmesi

4.4.2. Ön Çalışma

Şekil 27 Ön Çalışmada Takip Edilecek Süreç Adımları



İDB etkin bir ön çalışma ile denetim kapsam ve hedeflerini doğru şekilde belirleyebilir. Bu nedenle performans denetiminin başarısını etkileyebilecek en önemli aşama denetimin ön çalışma aşamasıdır.

Bu aşamada denetim ekibi, denetim alanı hakkında sahip olduğu bilgileri artırmakta, denetim esnasında karşılaşılabileceği problemleri tespit edebilmektedir. Performans denetiminin başarısı için ön çalışma aşamasına özel önem verilmeli, yeterli zaman ayrılmalıdır. Bu aşamaya yeterince özen gösterilmemesi yanlış, eksik veya gereksiz veri toplanmasına ve dolayısıyla hatalı/eksik değerlendirmeler ile zaman kayıplarına neden olabilecektir.

4.4.2.1. Denetim Görev Süre Planının Oluşturulması

Denetim görev süre planı ön çalışma aşamasında taslak olarak hazırlanır ve açılış toplantısı itibari ile kesinleştirilir.

DGS, denetim ekibinde yer alan iç denetçilerin de görüşlerini alarak denetim süre planı formunu doldurur.

Denetim süre planı formu bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdaki aşamaları içerir.

- Denetime başlama tarihi
- Denetimin ön çalışma, saha çalışmaları ve raporlama aşamaları ile ilgili zaman programı
- Açılış ve kapanış toplantısı tarihleri
- Denetim raporunun paylaşım tarihi

4.4.2.2. Performans Yönetim Sistemi Olgunluk Analizi

Performans denetiminde öncelikli hususlardan biri; denetim alanının belirlenen kapsam ve yöntem ile denetlenebilmesine imkân verecek veri uygunluğunun bulunmasıdır. Ayrıca performans yönetim sisteminin varlığı ve etkinliği ile üst yönetim farkındalığının da iç denetçilerin başarılı bir performans denetimi faaliyeti yürütmelerinde önemli etkisi vardır.

Denetim ekibi, ön çalışma aşamasında yaptığı çalışmalar neticesinde mevcut veri uygunluğu ve performans yönetim sisteminin olgunluk seviyesini analiz ederek, gerçekleştirilecek performans denetimi için en uygun yaklaşım ve yöntemi belirler.

Performans denetimi yapılmadan önce aşağıdaki konular gözden geçirilmelidir:

- Stratejik plan, performans programı, performans göstergeleri, izleme ve raporlama mekanizması ve konu ile ilgili yönetimin farkındalık ve desteği göz önünde bulundurularak performans yönetim sisteminin olgunluğunun değerlendirilmesi⁹
- Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi,
- Performans denetim unsurlarının ve kullanılacak yöntemlerin denetim yapılacak alanda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi,
- Performans denetimini yapacak iç denetçinin yetkinliğinin değerlendirilmesi

⁹ Bakınız: 3. Performans Yönetim Sistemi Olgunluk Analizi

4.4.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

Denetçi bu aşamada denetim konusu olan program, proje, süreç veya faaliyeti inceleyerek, içerik, amaç ve hedefler ile girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışacaktır.

Mantıksal çerçevenin oluşturulmasının amacı, denetim kapsamına ilişkin ihtiyaç ve gereklilikler; stratejik amaç ve hedefler; tahsis edilen bütçe ve diğer kaynaklar; gerçekleşen sonuçlar ve denetim konusu üzerinde etkili olabilecek dış faktörler ile bunlar arasındaki ilişkilerin tam ve doğru şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

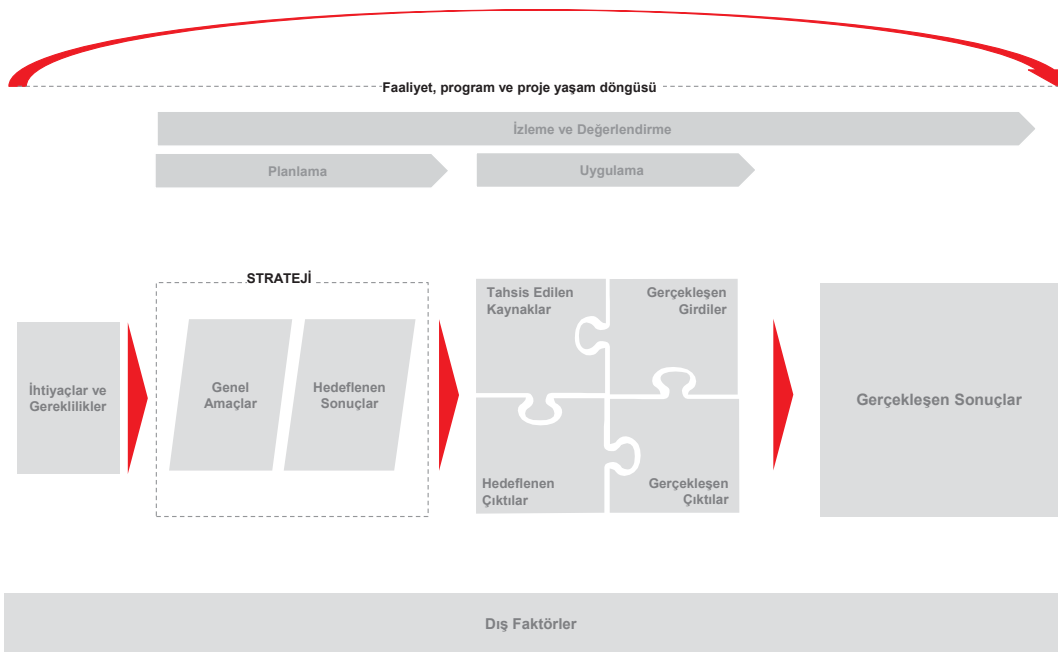
Mantıksal çerçevenin anlaşılmasında, mevzuatın yanı sıra üst düzey yöneticiler, süreç sorumluları ve kilit personelle yapılan görüşmeler, stratejik plan ve performans programları, faaliyet raporları gibi kaynaklardan yararlanılabilir.

Mantıksal çerçevenin anlaşılması performans denetiminin başarısı bakımından çok önemli olup mantıksal çerçevenin çalışma kağıtları haline getirilmesi faydalıdır. Bununla birlikte denetim metodolojisi açısından mantıksal çerçevenin çalışma kağıtlarına aktarılması zorunlu değildir.

Mantıksal çerçevenin anlaşılması adımı denetçi kapsama alınan program, proje, süreç veya faaliyete ilişkin aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

- Gerekçe nedir? Hangi ihtiyaçlara yanıt vermek için bu faaliyetler gerçekleştirilmektedir?
- Amaç ve hedefler nelerdir? Faaliyetlerin sonuçlarının neler olması hedeflenmektedir?
- Ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmiştir? Bu faaliyetler için ne tür kaynaklar kullanılmış; faaliyetlerin çıktı ve sonuçları neler olmuştur?
- Ana yararlanıcılar kimlerdir? Faaliyet kimlere fayda sağlamak/hizmet üretmek üzere gerçekleştirilmektedir? Başka hangi kişi ve idareler bundan etkilenmektedir?
- Performans ölçümü için nasıl bir yapı belirlenmiştir? Performans göstergeleri nelerdir?

Şekil 28 Mantıksal Çerçevenin Kurgulanışı



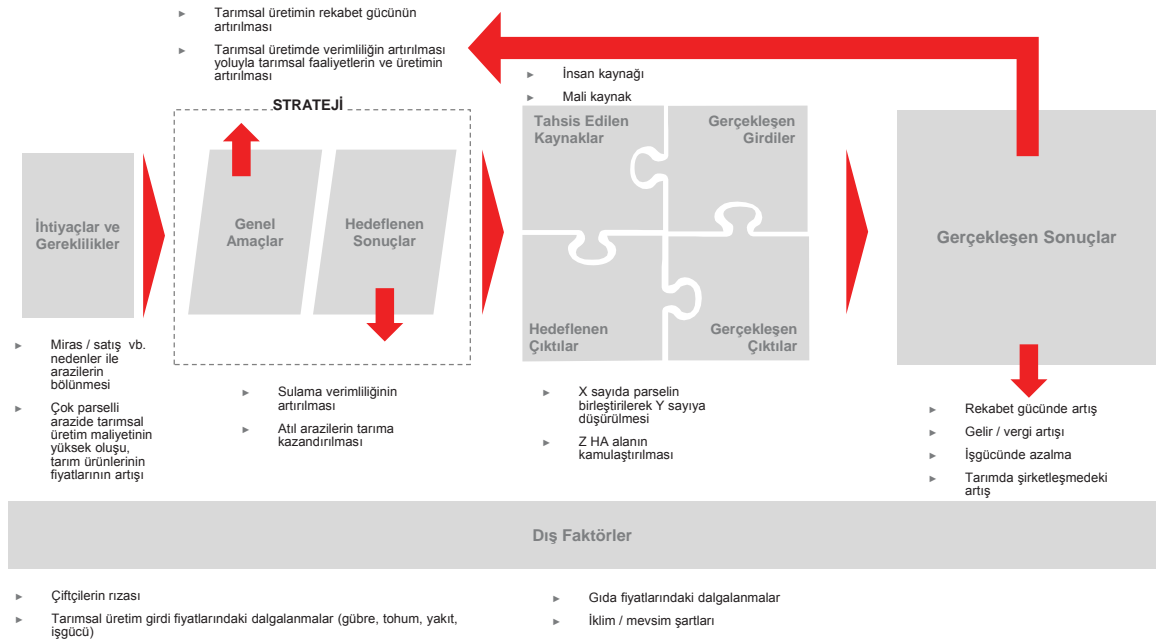
Bu soruların yanıtları temel alınarak, denetim kapsamına alınan faaliyet mantıksal çerçeveye oturtulacaktır. Yukarıda mantıksal çerçevenin kurgulanışı gösterilmektedir. Bu şemada gösterildiği üzere:

- İhtiyaç ve gereklilikler faaliyetlerin gerekçesini
- İdarenin stratejisi dâhilindeki amaç ve hedefler stratejiyi
- Tahsis edilen kaynaklar ve hedeflenen çıktılar; gerçekleşen girdiler ve gerçekleşen çıktılar uygulamayı
- Uygulama çıktılarının yarattığı sonuçlar da gerçekleşen sonuçları oluşturmaktadır.

Ortaya çıkan sonuçların, genel amaçları destekler nitelikte olması beklenmektedir.

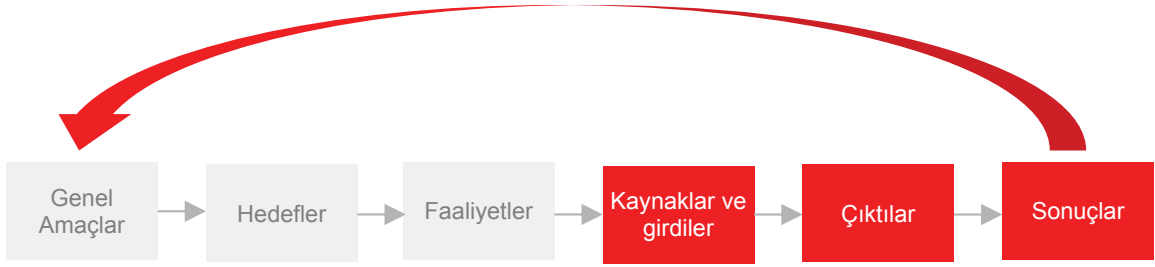
Örnek: Mantıksal çerçevenin kurgulanışı

Bir kamu idaresi, bölünmüş arazileri birleştirerek tarımda verimliliği artırmak amacı ile arazi toplulaştırması programı gerçekleştirmiştir. Bu program ile ilgili yapılan performans denetimi çalışmasının mantıksal çerçevesinin kurgulanışı aşağıda gösterilmektedir.



Mantıksal çerçevenin yukarıda anlatılan kurgulanışı, çalışma kâğıtlarına aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi aktarılmaktadır.

Şekil 29 Mantıksal Çerçevenin Çalışma Kâğıtlarına Aktarılış Biçimi



Buna göre:

- En başta denetim kapsamındaki konu ile doğrudan ilgili olan genel amaçlar;
- Amaçların altında ilgili hedefler ve bazı durumlarda alt hedefler;
- Bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler;
- Faaliyetlerin girdilerine (mali kaynak, insan kaynağı, fiziksel/mekânsal kaynak vb.), çıktıklarına (işlem sayıları, faydalanıcı/kullanıcı sayıları, hizmet istatistikleri, altyapı vb.) ve sonuçlarına ilişkin performans göstergeleri için bilgiler, temel olarak stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarından alınabilir. Ancak özellikle faaliyetler ve göstergelere ilişkin bilgilerin tamamı bu kaynaklarda bulunmayabilir. Bu durumda ilgili süreç sahipleri ile görüşülerek ve idarenin ilgili diğer kayıt ve raporları incelenerek mantıksal çerçeve için girdiler alınabilir.

Tüm bu bilgilerin alınması ile mantıksal çerçeve bir tablo haline getirilir. Aşağıda program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi ile yapılan bir denetim için mantıksal çerçevenin bir bölümü örnek olarak gösterilmektedir. Bu örnekte de görülebileceği üzere amaç ve hedefler stratejik plandan, alt hedefler programın hedeflerinden, faaliyetler programın faaliyetlerinden, performans göstergeleri de stratejik plan, performans programı, programın göstergelerinden alınmıştır. Ayrıca denetim ekibinin önerdiği göstergelere de mantıksal çerçevede yer verilmiştir.

Denetim ekibi mevcut performans göstergelerinin çıktı ve sonuçları tanımlamakta yetersiz kaldığını düşünüyor ise, veri uygunluğu çerçevesinde kapsama alınacak yeni göstergeler de önerebilir.¹⁰

Örnek: Mantıksal çerçeve çalışma kâğıdı

Merkezi bir kamu kurumu, taşra teşkilatındaki idareler aracılığıyla, görev alanındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlere ilişkin iş ve işlemler yazılı bildirimler ile kâğıt üzerinden yapılırken, idarenin yürüttüğü “Elektronik Dönüşüm Programı” ile beraber elektronik, internet tabanlı sisteme geçilmiştir.

Aşağıda bu program için gerçekleştirilen performans denetiminin mantıksal çerçevesine ait çalışma kâğıtlarının bir bölümü gösterilmektedir.

¹⁰ Önerilecek göstergelerin nitelikleri için bakınız 2.2.1. Temel Yöntemler

Amaç	Hedef	Alt Hedef (Programın hedefleri)	Faaliyetler	Performans Göstergeleri	Performans Göstergesi Kaynağı
2010-2014 Stratejik Plan, Amaç 5. Kurumun görev alanındaki sektörlerde gerçekleşen resmi işlemlerin etkin, hızlı ve kaliteli olarak gerçekleşmesini sağlamak.	Hedef 5.1. Kurum bünyesinde gerçekleştirilen işlemlerin etkinliği, hızı ve kalitesinin artırılması için tedbir alınması	- İşlemleri basitleştirmek ve kolaylaştırmak - İdare ve kullanıcılar için verimliliği arttırmak	Programın ana faaliyetleri: - Mevzuatta iyileştirmeler - Demirbaş ve tefrişat alımları - Yazılım ve entegrasyon hizmeti alımı - İdare personeline yönelik eğitimler - Kullanıcılara yönelik yaygınlaştırma faaliyetleri	- İşlemlerin hizmet standartlarına uygun biçimde tamamlanma yüzdesi (%)	Stratejik Plan
				- Hizmet alan memnuniyeti oranı (%)	Performans Programı
				- Ortalama işlem kapanış süresindeki değişim (%) - İşlemlerin hata oranlarındaki değişim (%)	Program Göstergeleri
				- İdare personeli için ortalama işlem süresindeki değişim (%) - Kullanıcılar için ortalama işlem süresindeki değişim (%) - Kullanıcıların işlem başına ortalama maliyetlerindeki değişim (%) - İdare için toplam zaman tasarrufu - Kullanıcılar için toplam zaman tasarrufu - Kullanıcılar için toplam maliyet tasarrufu	İç denetçinin önerdiği göstergeler
	Hedef 5.4. Taşra teşkilatının hizmet birimlerinin etkinliğini artırılması	- Uygulamaları standart hale getirmek		- Verilen eğitim sayısı - Eğitimlere katılan personel sayısı	Performans Programı
				- Verilen toplam eğitim saati - Eğitimlere katılan personel sayısı	Program Göstergeleri
2010-2014 Stratejik Plan, Amaç 7. Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek.	Hedef 7.1. Kurumun görev alanında gerçekleşen işlem ve operasyonların izlenmesi ve kontrolünün kolaylaştırılması	- İşlem ve operasyonları izlemeyi ve kontrolü kolaylaştırmak		- Usulsüzlük sonucu açılan soruşturma sayısındaki değişim (%) - Usulsüzlük sonucu kesilen ceza sayısındaki değişim (%)	Program göstergeleri

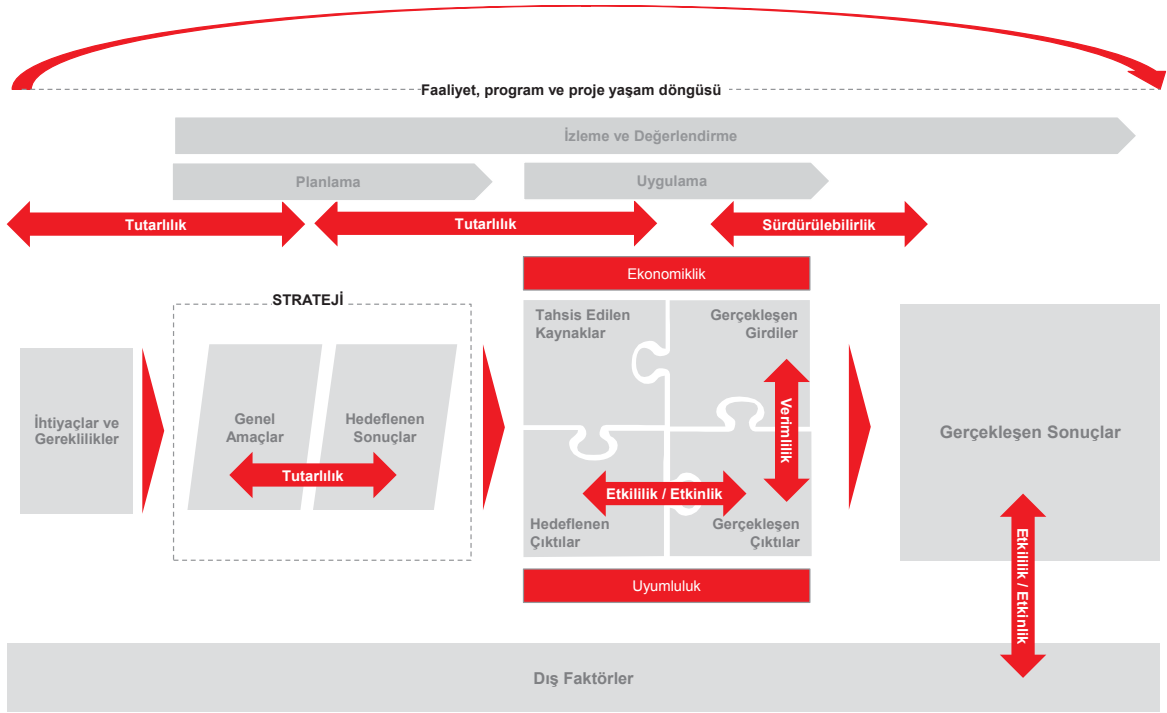
Mantıksal çerçeve, denetim ekibinin performans denetimi yürütülecek konuyu detaylıca anlamasına yardımcı olmanın yanı sıra takip eden adımlarda, öncelikle denetime dâhil edilecek unsurların ve denetimin yürütüleceği yöntemlerin seçiminde ardından denetim matrisinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Mantıksal çerçevede belirlenen göstergeler denetim matrisinde ilgili bölümlere eklenmektedir.

4.4.2.4. Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi

Performans denetimi faaliyetleri denetim hedefleri kapsamında belirlenmiş denetim unsurlarına ilişkin güvence sağlanmasına yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Denetim unsurları bu Rehberin ilgili bölümünde¹¹ detaylı olarak açıklanmaktadır.

Performans denetimi, denetim konusu, yönetim beklentileri, kaynak mevcudiyeti ve kısıtlar gibi hususlar göz önünde bulundurularak unsurların bir tanesi, birden fazlası veya tamamı kapsama dâhil edilerek yürütülebilmektedir.

Şekil 30 Mantıksal Çerçeve ve Denetim Unsurları Arasındaki İlişki



Unsurların seçilmesinin ardından, denetim yöntemleri de belirlenmelidir. Performans denetiminde kullanılması önerilen yöntemler Rehberin ilgili bölümünde¹² detaylı olarak açıklanmaktadır. Yöntem seçiminde, denetlenecek konunun niteliği, veri mevcudiyeti, kaynaklar ve kısıtlar ile performans denetimi unsurları göz önünde bulundurulmalıdır.

Aşağıda performans denetimi unsurları ile her unsur için kullanılması önerilen yöntemlerin eşleşmesi sunulmaktadır.

¹¹ Bakınız: 2. Performans Denetimi Unsurları

¹² Bakınız: 2.2. Performans Denetimi Analiz Yöntemleri

Tablo 16 Performans Denetimi Unsurları ve Performans Denetimi Analiz Yöntemleri Matrisi

Analiz Yöntemleri	Unsurlar					
	Ekonomiklik	Verimlilik	Etkinlik/Etkinlik	Tutarlılık	Sürdürülebilirlik	Uyumluluk
Kiyaslama	✓	✓	✓			
Performansın Ölçümü ve Raporlanması	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Program ve Uygulama Sonuçları Değerlendirmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verimlilik Analizi		✓			✓	
Zamanlılık Analizi	✓	✓	✓			✓
Kalite Analizi	✓		✓			✓

4.4.2.5. Açılış Toplantısı

Denetim ekibi, ön çalışma sürecinde yaptığı çalışmalar neticesinde denetim alanına ilişkin detaylı planlama, denetim unsurları ve yöntemlerini belirledikten sonra denetlenen birim sorumluları ile denetimin hedef ve planlamasını paylaşmak üzere açılış toplantısı gerçekleştirir.

Performans denetimi faaliyetine ilişkin planlanan açılış toplantısının gündeminde bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdaki konular yer almalıdır.

- Denetimin amaç ve hedefleri
- Performans denetimi unsurları ve yöntemler
- Denetim süre planı
- Denetim alanına ilişkin veri talepleri
- Denetlenen birim yöneticilerinden beklentiler
- Denetlenen birimin beklentileri
- Denetim faaliyeti iletişim planı

4.4.2.6. Denetim Matrisinin Oluşturulması

Bu aşamada denetim ekibi, seçilen denetim unsurlarına ilişkin denetim sorularını belirleyecek ve denetim esnasında kullanacağı performans göstergelerine karar verecektir. Sorular, soruların olası yanıtları, yanıtları destekleyecek kanıtları oluşturan göstergeler ve ilgili veri kaynakları tanımlanarak denetim matrisi oluşturulacaktır. Performans denetiminde kullanılan denetim matrisi, diğer iç denetim türlerinde yer alan Risk Kontrol Matrisi'nin yerine kullanılmaktadır.

Denetim matrisi aşağıdaki bileşenlerden oluşur:

- Denetim unsuru: Denetim kapsamına alınacak unsurlardır (ekonomiklik, verimlilik, etkililik, tutarlılık, sürdürülebilirlik ve uyumluluk). Denetime dâhil edilecek unsurlar Rehberin ilgili bölümünde açıklandığı şekilde seçilir.¹³
- Denetim Sorusu: Her denetim unsuru için denetim sonucunda yanıtlanacak sorulardır. Sorular unsurlar ile ilişkili olup Rehberin ilgili bölümünde¹⁴ belirtilen sorular arasından seçilebilir ya da bu soruların incelenen denetim alanı özelinde daha da detaylandırılması ile kullanılabilir.
- Kriter: Sorulara verilen yanıtlardır. Performansın başarı ölçüsünü tanımlarlar. Kriterlerin belirlenmesinde süreç sahiplerinden alınan bilgiler kullanılabilir gibi, bazı durumlarda, denetlenen alana ilişkin ilgili kamu idaresinin belirlediği standartlar veya denetim konusu ile ilgili iyi uygulama örnekleri de kriterleri oluşturabilir.
- Performans Göstergesi: Faaliyetlerin girdi, çıktı ve sonuçlarına ilişkin ölçülebilir özellik veya niteliklerdir. Kriterleri destekleyen kanıtları oluştururlar. Göstergeler, incelenen program, proje, süreç veya faaliyet için performans yönetim sisteminde (stratejik plan, performans programı vb.) hâlihazırda belirlenmiş olabileceği gibi, gerekli durumlarda denetime özel olarak denetim ekibi tarafından da önerilebilir. Gösterge önerirken istatistiki kaynaklardan veya iyi uygulama örneklerinden faydalanılabilir.
- Veri kaynağı: Göstergeleri besleyecek olan verinin alınacağı kaynaklardır.

Tablo 17 Denetim Matrisinin Bileşenleri

Risk		Kontrol	Test	
Denetim Unsuru	Soru	Karar kriteri	Gösterge	Veri kaynağı
Kapsama alınan denetim unsurlarıdır.	Denetimin her unsur bazında yanıtlayacağı sorulardır.	Soruları yanıtlamada kullanılan başarı ölçüleridir.	Ölçülebilir özellik veya niteliklerdir. Sayısal veya niteliksel olabilirler	Göstergeleri besleyecek veri kaynaklarıdır.

¹³ Bakınız:4.4.2.4. Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi

¹⁴ Bakınız: 2.1. Performans Denetimi Unsurları

Örnek: Göstergelerin detaylandırılması

Bir kamu idaresi, taşra teşkilatındaki birimler aracılığıyla, görev alanındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlere ilişkin iş ve işlemler yazılı bildirimler ile kâğıt üzerinden yapılırken, idarenin yürüttüğü “Elektronik Dönüşüm Programı” ile beraber elektronik, internet tabanlı sisteme geçilmiştir.

Aşağıda bu program için gerçekleştirilen performans denetimine ilişkin denetim matrisinin bir kısmı gösterilmektedir. Aşağıdaki matrise, önceki sayfada belirtilen denetim matrisi şablonunda yer alan sütunlara ek olarak, denetimin ihtiyaçları doğrultusunda analiz yöntemi ve analiz stratejisi sütunları da eklenmiştir.

RISK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Unsur	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
EKONOMİKLIK	İdare, program için öngörülenin dışında ek maliyetlere katlanmıştır mıdır?	- Öngörülen maliyetler dışında ek maliyetler oluşmamıştır.	- Program bütçesinde öngörülmeyen maliyet kalemlerinin toplam bütçeye oranı (%) - Bütçenin kalemlerine göre planlama ile gerçekleşme arasındaki farklar (%)	- Program planlama belgeleri - Bütçe ve harcama bilgileri - Süreç sahipleri ile görüşmeler	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Bütçe ve harcamaların analiz edilmesi - Var ise öngörülmeyen harcamaların tespiti ve analizi - Öngörülmemiş harcamalar konusunda süreç sahiplerinden ek bilgi alınması
TUTARILIK	Programın hedefleri, idarenin stratejik planında önceliklendirilen amaç ve hedefler ile aynı doğrultuda mıdır?	- Programın hedef, öncelik ve faaliyetleri, idarenin stratejik planında önceliklendirilmiş amaç, hedef ve faaliyetler ile doğrudan ilişkilidir.	- Hedefler ağacı	- Stratejik plan - Program planlama belgeleri - Program kapasite raporları	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- İdarenin stratejik planındaki amaç ve hedefler ile program hedef, öncelik ve faaliyetlerinin karşılaştırılarak ilişkilendirilmesi - Hedefler ağacı analizinin yapılması, var ise doğrudan ve dolaylı ilişkili hedef ve faaliyetlerin tespit edilmesi
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	Program kapsamında alınan yazılım, tefrişat ve demirbaş aktif olarak kullanılmakta mıdır?	- Program kapsamında alınan tefrişat ve demirbaş elektronik sistemin altyapısı ile entegredir. - Tefrişat ve demirbaş aktif olarak kullanılmaktadır. - Program kapsamında alınan yazılım ve alt modülleri aktif olarak kullanılmaktadır.	- Elektronik sistem alt modülleri bazında aylara göre yapılan işlem sayıları - Süreç sahiplerinin değerlendirmeleri - İdare personelinin değerlendirmeleri	- Süreç sahipleri ile görüşmeler - İdare personeli ile odak grup toplantıları - Elektronik sistem veri tabanı	- Örneklem - Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Yürütülen görüşmeler ile alınan tefrişat ve demirbaşın elektronik sistem dâhilinde derece aktif kullanıldığı, atıl durumda bulunan ada aktif kullanılmayan ekipman bulunup bulunmadığı değerlendirilecektir. - Elektronik sistemin altyapısı ile entegre olmayan demirbaş veya tefrişat alımı olup olmadığı incelenecek, görüşmeler ile bunların nedenleri araştırılacaktır. - Yazılım modüllerine ilişkin detaylı işlem kayıtları incelenecek, aktif kullanılmayan modül olup olmadığı araştırılacaktır.
UYUMLULUK	Programın hedef kitlesinde bulunan idare personelinin yetkinlikleri elektronik sistemi kullanmak için yeterli midir?	- Programın hedef kitlesinde bulunan idare personelinin yetkinliklerinin elektronik sistemi kullanabilecek seviyeye gelmesi için yeterli seviyede eğitim, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.	- Program dâhilinde personel başına verilen ortalama eğitim saati - Eğitimlere ilişkin değerlendirmeler - Program dâhilinde hazırlanan bilgilendirme ve tanıtım dokümanlarının sayısı ve nitelikleri	- Program izleme kayıtları ve program nihai raporu - İdare personeli ile anket - İdare personeli ile odak grup toplantıları - Tanıtım ve bilgilendirmeye yönelik materyal ve materyal dağıtımına ilişkin istatistikler	- Örneklem - Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Program dâhilinde verilen eğitimlere ilişkin eğitim türleri, toplam saat, katılımcı sayıları analiz edilerek katılımcı başına ortalama eğitim saati hesaplanacaktır. - İdare personelinin anket ve odak grup aracılığı ile alınan geribildirimleri değerlendirilecektir. - Tanıtım ve bilgilendirmeye yönelik materyalin türleri ve niteliği değerlendirilecektir.

Denetim matrisi, denetimin kapsamında incelenecek unsurlar, göstergeler ve bunların veri kaynakları arasında ilişki kurulmasına yardımcı olur.

Göstergelerin hesaplanmasında kullanılacak veri kaynaklarının denetim çerçevesinde tanımlanması ile denetimin veri toplama planı da oluşturulabilir. Ancak zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle gerçekleştirilemeyecek veri toplama faaliyetleri olması durumunda bunlarla ilişkili göstergeler yeniden gözden geçirilmeli, başka kaynaklardan ilgili bilgiler temin edilemiyor ise bu göstergeler kapsamdan çıkarılmalı veya değiştirilmelidir.

4.4.2.7. Çalışma planı

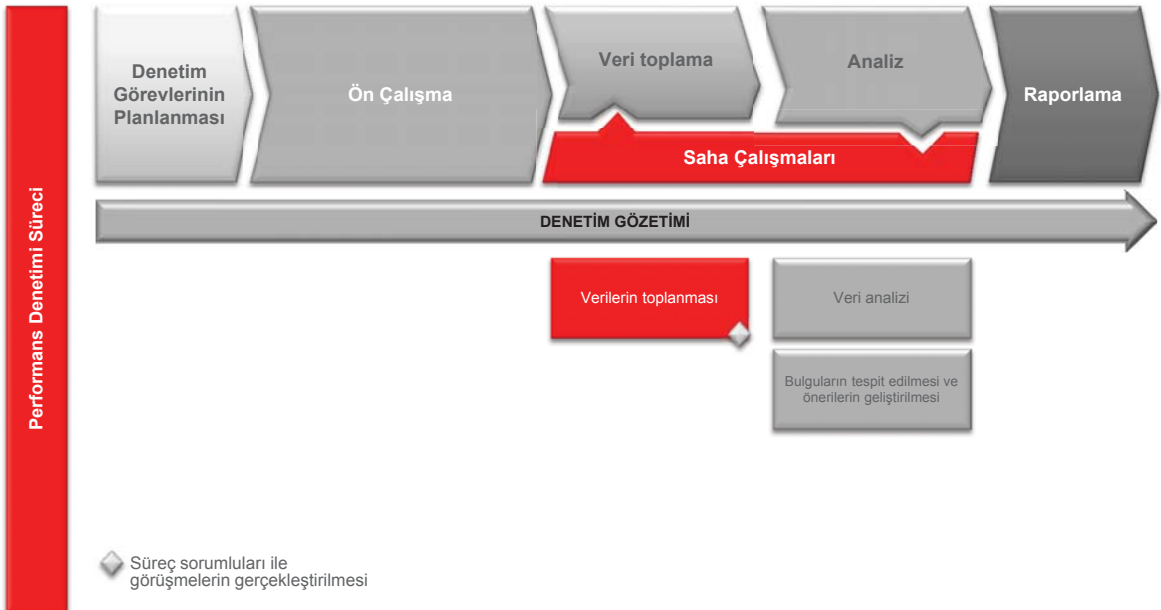
Denetimin ön çalışma aşamasının son adımı olarak çalışma planı hazırlanır. Bu planda aşağıdaki başlıklar altında ilgili bilgiler tek bir dokümanda toplanır.

- Denetimin amacı/amaçları
- Denetimin kapsamı
- Denetimin yöntemi
- Ön çalışma kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler
- Veri toplama ve analizler ilişkin planlamalar
- Saha çalışmalarının gerçekleştirileceği yerler ve süre planı

Denetim matrisi ve performans yönetim sistemi olgunluk analizi, çalışma planı ekinde sunulur.

4.4.3. Saha Çalışması

Şekil 31 Saha Çalışmasında Takip Edilecek Adımlar



Saha çalışması, ön çalışma aşamasında belirlenen denetim kapsamı için gerekli verilerin toplandığı, analiz edildiği ve bu analiz sonuçlarına göre bulguların oluşturularak önerilerin geliştirildiği aşamadır. Bu bölümde verinin nasıl ve hangi araçlar ile toplanacağı, hangi yöntemler ile analiz edileceği açıklanmaktadır. Ancak bu araç ve yöntemler öneri niteliğinde olup, denetim ekibinin yürüttüğü çalışmanın niteliğine göre bunlarla sınırlı kalmayabilir.

4.4.3.1. Verinin toplanması

Bu aşamada denetim ekibi, denetim kapsamında analiz edilecek göstergeleri besleyecek veriyi toplayacaktır.

Performans denetiminde veri toplama en temel faaliyetlerden biri olup, denetim için ayrılan kaynak ve zamanın büyük bir kısmı bu faaliyetler üzerinde harcanmaktadır. Aslen veri toplama, saha çalışması öncesinde başlayan ve denetim boyunca devam eden, süreç içerisinde niteliği değişebilen bir faaliyettir. Örneğin, ön çalışma esnasında denetim alanı ile ilgili mevzuat, standartlar, el kitapları, talimatlar, rehberler gibi idari düzenlemeler ve incelenen konu ile ilgili temel bilgiler ile ilgilenilirken, devam eden süreçte denetim alanı ile ilgili daha özel verilere ihtiyaç duyulabilecektir.

Verilerin toplanması hususunda denetlenen birime, açılış toplantısı esnasında, denetim amacı gözetilerek, denetim konusu ile ilgili "veri talep listesi" verilebilir. Böylelikle hem çalışmanın düzeni sağlanabilecek hem de gereksiz emek ve zaman kayıplarının önüne geçilebilecektir.

Veri talep listesine; hangi verinin ne amaçla istendiği, varsa bu veriye ilişkin özellikli durumlar (mevzuat değişiklikleri, yeni personel istihdamı, temin edilmiş ancak gerekli güncellemelerin yapılmadığı hususlar vb.) ve kontrolleri eklemek, çalışmanın daha doğru bir zemin üzerinden yürütmesine katkı sağlayacaktır.

Verinin toplanması esnasında iki grup veriden bahsedilebilir:

- I) Başka kişi ve kurumlar tarafından toplanmış veriler
- II) Hazır olmayan ve denetim ekibi tarafından ilk elden toplanan veriler.

I. Başka kişi ve kurumlar tarafından toplanmış/oluşturulmuş veriler

Faaliyet raporları, idarenin işlem kayıtları, istatistikler, incelenen konu üzerine yapılmış önceki denetim, araştırma vb. çalışmalar bu gruptaki verilere örnek olarak gösterilebilir.

Bu kapsamdaki verinin alınacağı kaynaklar, performans denetimi yapılan alanın özelliklerine göre farklılık gösterebilmekle beraber, program/proje ve süreç/faaliyet için aşağıdaki gibi listelenebilir.

Konu	Veri kaynağı
Genel	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuat ve standartlar • Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporları • İstatistikler (istatistik kurumları, uluslararası kuruluşların veri tabanları, ilgili diğer kurumlar)
Program veya proje	<ul style="list-style-type: none"> • Program/projeye ilişkin belge, rapor ve izleme kayıtları (planlama belgeleri, ara rapor, ilerleme raporları, kapanış raporu, bütçe planlama ve gerçekleştirme kayıtları, arşiv dosyaları, elektronik sistem veya veri tabanı vb.) • Program ile ilgili yapılmış önceki değerlendirme, araştırma ve benzeri çalışmalar
Süreç veya faaliyet	<ul style="list-style-type: none"> • Süreç çizimleri veya iş akış şemaları • Süreç ve faaliyet girdilerine ilişkin kayıtlar (personel, dış kaynak kullanımı, fiziksel/ mekânsal kaynak, bütçe vb.) • Süreç ve faaliyet çıktılarına ilişkin kayıtlar (hizmet kayıtları, işlem kayıtları, faydalanıcı/kullanıcı sayısı vb.)

Başka kişi ve kurumlar tarafından oluşturulmuş verileri toplamada kullanılacak yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

İnceleme	
Tanım	Kağıt ortamında, elektronik ortamda veya diğer ortamlarda tutulan, iç veya dış kaynaklı kayıt ve belgelerin incelenmesidir.
Uygulama yöntemi	Denetim konusu ve denetlenen birim ile ilgili mevzuat, standartlar, belirlenmiş kurallar, idare stratejik planı, performans programı, faaliyet raporları gibi düzenlemeler ile ilgili belge ve dosyaların taranmasıdır.
Dikkat edilmesi gereken hususlar	<p>İnceleme, denetim ile ilgili objektif deliller elde edilmesini sağlayan, özel beceri gerektirmeyen bir veri toplama tekniğidir.</p> <p>İnceleme ile yapılacak veri toplama faaliyetinde incelenmesi gereken çok sayıda doküman olabilir. Eğer bunların tamamını inceleme imkanı yoksa hangilerinin inceleneceği konusunda iç denetçinin tecrübesini kullanarak takdir yetkisinin varlığını kabul etmek gerekir.</p> <p>Belirtilmesi gereken bir diğer husus da incelenen dokümanların eksik, hatalı ya da güncel olmama ihtimallerine dikkat edilmesi gerektiğidir.</p> <p>İnceleme, kısıtlı bir veri toplama aracıdır. Bu nedenle tek başına yeterli değildir, diğer veri toplama araçları tarafından desteklenmelidir.</p>

Literatür Taraması	
Tanım	Denetim konusu ile ilgili bilgi içeren dokümanların sistematik biçimde betimlenmesini, tasniflenmesini ve analizini kapsayan bir veri toplama tekniğidir.
Uygulama yöntemi	<p>Literatür taramasında iç denetçinin, denetim konusu ile ilgili yapılmış son çalışmalardan başlayıp geriye doğru gitmesi ve birincil kaynaklara ulaşmaya çalışması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.</p> <p>Literatür taraması, süreçten sorumlu olan ve katkı sağlayan tarafları, bu tarafların görevlerini ve rollerini de anlamaya yardımcı olur.</p>
Dikkat edilmesi gereken hususlar	Literatür taraması, doğası gereği gözlemin kapsamı ile kısıtlı bir veri toplama aracıdır. Bu nedenle tek başına yeterli değildir, diğer veri toplama araçları tarafından desteklenmelidir.

II. Hazır olmayan ve denetim ekibi tarafından ilk elden toplanan veriler

Bu kapsamdaki veriler, anket, derinlemesine mülakat, odak grup toplantıları ve benzeri yöntemler ile toplanabilir.

Bu kapsamdaki verinin toplanacağı kaynaklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Program/proje uygulayıcıları ve ilgili süreç sahipleri
- Programın hedef grubu ve faydalanıcıları (ayrıca kontrol grubu ile yapılan çalışmalarda kontrol grubu katılımcıları)
- Uygulamaya destek sağlayan diğer kurum ve kuruluşların yetkilileri

İlk elden veri toplama, başka kişi ve kurumlar tarafından toplanmış veriyi edinmeye göre daha maliyetlidir. Ayrıca, verinin toplanmasının ardından eksik bilgi veya yanlışlıklar bulunması durumunda, veri toplama çalışması tekrarlanamayabilmektedir. Bu nedenle veri toplama yöntemi ve örneklem grubu seçiminde dikkatli olunmalı, soru formları özenle hazırlanmalıdır.

İlk elden veri toplamada kullanılabilecek yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Yerinde Gözlem	
Tanım	İncelenen süreç veya faaliyetin meydana geldiği esnada gözlemlenmesi yoluyla bilgi toplanmasıdır.
Uygulama yöntemi	Yerinde gözlem, incelenen faaliyet veya sürecin gerçekleştiği esnada iç denetçinin ilgili faaliyeti izlemesini veya bu faaliyete faydalanıcı olarak dâhil olmasını içerir. Hizmet sunumunda gerçekleştirilen işlemler gözleme konu olabilir. İç denetçi, bu işlemlerden faydalanan vatandaş gibi, sürece dâhil olarak sürecin işleyişini, aksayan, verimsiz veya iyi işleyen yanlarını tespit edebilir. Yerinde gözlem, süreçten sorumlu olan ve katkı sağlayan tarafları, bu tarafların görevlerini ve rollerini de anlamaya yardımcı olur.
Dikkat edilmesi gereken hususlar	Her ne kadar yerinde gözlem, iç denetçinin önyargıdan arındırılmış güçlü veri elde etmesini sağlasa da, doğası gereği gözlemin kapsamı ile kısıtlı bir veri toplama aracıdır. Bu nedenle tek başına yeterli değildir, diğer veri toplama araçları tarafından desteklenmelidir.

Örnek: Yerinde Gözlem

Bir kamu idaresinin “Elektronik Dönüşüm Programı” için yürütülen performans denetiminin saha çalışması aşamasında yerinde gözlem tekniği ile bilgi toplamıştır.

- İdarenin taşra teşkilatında bulunan birimlerden 15 tanesi örneklem olarak seçilmiştir.
- Seçilen idarelerde A, B ve C tipi işlemlerin yürütüldüğü birimlerde iç denetçi yerinde gözlem yapmış ve bu işlemlerin ne kadar sürdüğü ile ilgili ölçümler gerçekleştirmiştir.
- Ölçüm sonuçları raporlanmış ve analiz edilerek her işlem türü için ortalama işlem süreleri hesaplanmıştır.
- Ölçümlerin yanında, işlemlerin akışı da gözlemlenmiş, aksayan noktalar tespit edilmiştir.

Bu gözlem çalışmasının sonucunda:

- A tipi işlemlerin çoğunlukla 5 ila 6 dakika arasında sürdüğü görülmüştür.
- B tipi işlemlerin 10-12 dakika arasında sürdüğü görülmüştür.
- C tipi işlemlerin standardizasyonunun diğer iki işlem türü seviyesinde yapılamadığı, bazı idarelerde 13-15 dakika arasında sürerken bazı idarelerde yaklaşık 30 dakikaya kadar çıkabildiği görülmüştür.
- İşlemler dâhilinde yapılan hatalar ve aksayan noktalar belirlenmiş, iyileştirme alanları olarak öneriye dönüştürülmek üzere raporlanmıştır.

Derinlemesine mülakat	
Tanım	Denetlenen alan ile ilgili, uygulayıcılar ve diğer ana menfaat sahipleri ile görüşmeler gerçekleştirilerek detaylı bilgi alınması, diğer kaynaklardan alınan bilgilerin doğrulanması için kullanılan veri toplama yöntemidir.
Uygulama yöntemi	<p>Ağırlıklı olarak yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar ihtiyaç duyulması halinde telefon veya video konferans yöntemi ile de yürütülebilir.</p> <p>Mülakatlar “yapılandırılmamış” veya “yarı yapılandırılmış” şekilde yürütülebilirler. Yapılandırılmamış mülakatlar genel olarak denetimin ön çalışması esnasında yürütülerek süreç sahipleri veya program/proje uygulayıcılarından incelenen konunun geneli ile ilgili ön bilgi almak için yapılır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar ise denetim için alınmak istenen bilgilere yönelik detaylı soruların önceden hazırlanması ancak mülakat esnasında yeni ortaya çıkan konuların da görüşmeye dâhil edilebileceği şekilde görüşme yapılan kişiye esneklik tanımaya dayanır.</p>
Dikkat edilmesi gereken hususlar	<p>Mülakat yapılacak yetkililerin baskı altında kalmadan, sorulara rahatça yanıt vermeleri için bu görüşmelerin ilgili yetkililerin üstleri veya yöneticilerinin bulunmayacağı şekilde, birebir yapılması önem taşımaktadır.</p> <p>Mülakatta sorulacak soruların yönlendirici olmaması, mümkün olduğunca ucu açık sorular olması gerekmektedir.</p> <p>Mülakat yapacak olan kişinin, görevin niteliğine uygun bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir.</p> <p>Mülakatlara bağlı analizlerin kalitesi yapılan görüşme sayısı ile artmaktadır. Bunun başlıca nedeni görüşme sayısının artışının öznel algılama riskini azaltmaya katkı sağlamasıdır.</p> <p>Ayrıca, paydaşlarca verilecek yanıtların kayıt altına alınması, mülakat sonuçları maddi delil olarak kullanılacaksa kayıt altına alınan notlar konusunda mülakat yapılan kişi ile mutabakat sağlanması, bu veri toplama tekniğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.</p>

Örnek: Derinlemesine mülakat

A Üniversitesi’nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında derinlemesine mülakat tekniği ile bilgi toplanmıştır.

- Kütüphane personeli arasından deneyim ve görev türleri göz önünde bulundurularak seçilen personel grubu ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.
- Bu kapsamda 75 kütüphane personelinden 20 si ile mülakatlar yapılmıştır.
- Bu görüşmelerde daha önceden belirlenmiş sorulara ilişkin personelin cevapları analiz edilmiştir.

Derinlemesine mülakatlar neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Mülakatlarda kütüphane kullanıcısı öğrencilerin memnuniyetini ve kütüphane kullanım oranlarını etkileyebilecek alanlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.
 - Kütüphane personelinin performans göstergeleri yeterli şekilde belirlenmemiştir. Bu durum, iyi performansın ödüllendirilememesine ve gösterilen performansın çalışanların özveri ve sorumluluğuna bağlı olarak değişebilmesine sebep olmaktadır.
 - Kütüphanenin bilişim hizmetleri bünyesindeki kaynağın yetersiz olması özellikle bilgi sistemleri anlamında kullanıcı taleplerine yeterli seviyede cevap verilememesine sebep olmaktadır.
 - Kütüphane personelinin sahip olması gereken deneyim, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi gibi kriterlerin kütüphane yönetmeliğinde belirlenmemesi neticesinde kütüphane insan kaynağının yeterli nitelikte olmadığı anlaşılmıştır.

Anket	
Tanım	Bir örneklem grubundan karşılaştırılabilir cevapların toplandığı veri toplama biçimidir. Alınan yanıtlar doğrultusunda sonuçların sayısallaştırılarak kantitatif analizlere imkân tanınması nedeniyle yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.
Uygulama yöntemi	Anketler yüz yüze, telefonda veya internet üzerinden yürütülebilir. Pek çok durumda, anketin yapılacağı hedef kitlenin tamamına ulaşılması mümkün olmayacağı için, hedef popülasyon içerisinde örneklem seçilerek anketler yürütülür. Örneklem üzerinden araştırma yürütüleceği zaman seçilen örneklemin popülasyonu temsil edecek büyüklükte olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
Dikkat edilmesi gereken hususlar	Anket sonucunda doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için tasarımına özen gösterilmelidir. Anket soruları, uygulanan hedef kitlenin tamamının anlayacağı şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca anketin fazla uzun olması yanıt oranını düşüreceği için, soru sayısı hedeflenen bilgilerin alınabileceği, ancak katılımcının fazla zamanını almayacak şekilde oluşturulmalıdır. Anket uygulaması esnasında sorun yaşamamak için oluşturulan formlar test edilerek hedef kitleden istenilen düzeyde bilgi alınıp alınmadığı ve soruların anlaşılıp anlaşılmadığı ölçülebilir.

Örnek: Anket

A Üniversitesi'nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında derinlemesine anket ile bilgi toplanmıştır.

- Üniversite öğrencilerinin tamamına yönelik olarak 5 soruluk bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Anket üniversite web sitesi üzerinden yayınlanmıştır. Bu platformdan 210 öğrenci ankete yanıt vermiştir.
- Ayrıca kütüphane içerisinde anketörler ile de 140 öğrenci ile birebir görüşmeler ile anket sorularına cevaplar alınmıştır.

Yapılan anket çalışması neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Öğrenciler bir araştırma yaparken sırasıyla aşağıdaki veri kaynaklarını araştırmaktadırlar.
 - İnternet araştırması (%97)
 - Genel kullanıma açık e-kitap ve akademik çalışmalar (%90)
 - E-veri tabanları ve online kaynaklar (%78)
 - Kütüphane üzerinden basılı yayınlar (%25)
- Kütüphane envanterinde ağırlık verilmesi gereken alanlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. (*Ankette birden fazla seçeneğin seçilmesi imkânı verilmiştir.)
 - Online üyelikler (%80)
 - E-veri tabanları (%75)
 - Basılı süreli yayınlar (%90)
 - Basılı kitaplar (%40)
- Öğrencilerin sadece %40'ı kütüphaneye e-kaynak ya da basılı yayın temini talebinde bulunabileceklerini bilmektedir.
- Kütüphaneye e-kaynak ya da basılı yayın teminine ilişkin nasıl talepte bulunacağını bilen öğrenci oranı %10'dur.

Odak grup toplantıları

Tanım	Odak grubu, katılımcıların görüş ve düşüncelerinin paylaşımı ve gelişimini içeren bir araştırma yöntemidir. Kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde katılımcılardan azami seviyede bilgi toplamaya katkı sağlayabildiği için özellikle sosyal araştırmalarda yaygın olarak kullanılan, kalitatif veri toplamaya yarayan bir yöntemdir.
Uygulama yöntemi	Odak grup toplantıları incelenen konu ile ilgili aynı hedef gruptan belirli sayıda katılımcının bir araya getirilmesi ile yapılır. Katılımcı sayısı grubun niteliğine göre değişebilmekle beraber genellikle 6 ila 12 kişi arasında değişebilir. Genellikle yarı yapılandırılmış biçimde düzenlenen odak grup toplantılarında katılımcıların tartışma ve görüş alışverişi içerisinde sorulara yanıt vermesi sağlanır.
Dikkat edilmesi gereken hususlar	<p>Tartışmanın odaklı olarak ilerlemesi için mümkün olduğunca homojen bir grup oluşturulmalıdır.</p> <p>Odak grup çalışmasından istenilen seviyede bilgi edinilmesi, konunun dağılmaması için deneyimli bir moderatör tarafından yürütülmesi gerekir.</p> <p>Sorular ve moderatörün oturumu yönetim biçimi yönlendirici olmamalıdır. Katılımcılara kendi görüşlerini ön plana çıkarmak üzere tarafsız sorular yönlendirilmelidir.</p> <p>Oturumun belirli katılımcıların hakimiyetinde ilerlemesine engel olmak ve tüm katılımcılara söz hakkı düşmesini sağlamak için moderatör gerekli noktalarda müdahalelerde bulunmalıdır.</p>

Örnek: Odak grup toplantısı

A Üniversitesi'nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında odak grup toplantısı tekniği ile bilgi toplanmıştır.

- Fakülte yönetiminden üniversite bünyesinde yer alan tüm fakültelerden, kütüphane süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilecek odak grup toplantısı için katılımcılar belirlenmesi talep edilmiştir.
- Fakülteleri temsilen katılım gösteren akademisyenlerin sayısı, fakülteler bünyesinde yer alan akademisyen sayısına uygun şekilde belirlenmiştir.
- Odak grup toplantısının konusu, içeriği, sorulacak konu başlıkları ve değerlendirme yöntemleri toplantı öncesinde katılımcılar ile paylaşılmıştır.

Odak grup çalışması neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Akademisyenlerin büyük bir bölümünün üniversite kütüphanesi dışındaki e-veri tabanlarına üyeliklerinin bulunduğu anlaşılmıştır.
- Bu durumun temel nedenleri arasında aşağıdaki hususlar belirtilmiştir.
 - Üniversite'nin e-veri tabanı envanteri sınırlıdır.
 - Akademisyenlerin talepleri çerçevesinde kütüphane tarafından basılı kaynak alımı yapılabilmektedir. Bu konuda yeterli bütçe bulunmaktadır. Akademisyenlerin basılı kaynak talepleri çok yüksek oranda olumlu karşılanmaktadır. Fakat bu süreç kütüphane yönetmeliğindeki prosedür ve basılı kaynak teminin doğal olarak zaman alması nedeniyle uzun sürebilmektedir.
 - Akademisyenler bu nedenle, araştırmalarında ihtiyaç duydukları kaynaklara en hızlı şekilde ulaşabilmek için e-veri kaynaklarına üye olmayı tercih etmektedir.
 - Birçok akademisyenin kendi imkânları ile bu şekilde üyelikler satın almaları kütüphanenin genel üyeliklerine oranla çok daha yüksek bütçelere ulaşmaktadır.
- Akademisyenler bu nedenle kütüphane kaynakları dışındaki kaynak ve veri tabanları üzerinden çalışmalarını yürütmektedirler.

Uzman / Bilirkişi görüşü

Tanım	İncelenen alana ilişkin teknik uzmanlık gerektiren konular bulunduğu başvurulabilecek bir yöntemdir. Danışılan uzmanların teknik bilgisi ve tecrübesi ışığında bir değerlendirme sunar.
Uygulama yöntemi	Denetimi yapılan alan ile ilgili teknik bir değerlendirmenin gerektiği durumlarda başvurulmuş uzman / bilirkişi görüşü için, tarafsızlığı temin etmek adına çoğunlukla kurum dışı uzmanların görüşlerine başvurulması ile yapılır. Ancak kurum içi uzmanlara da danışılabilir.
Dikkat edilmesi gereken hususlar	Görüşü alınacak uzmanların incelenen program, proje, süreç veya faaliyet ile bir menfaat ilişkisinin bulunmaması, bağımsız olmaları gerekir.

Örnek: Uzman / Bilirkişi görüşü

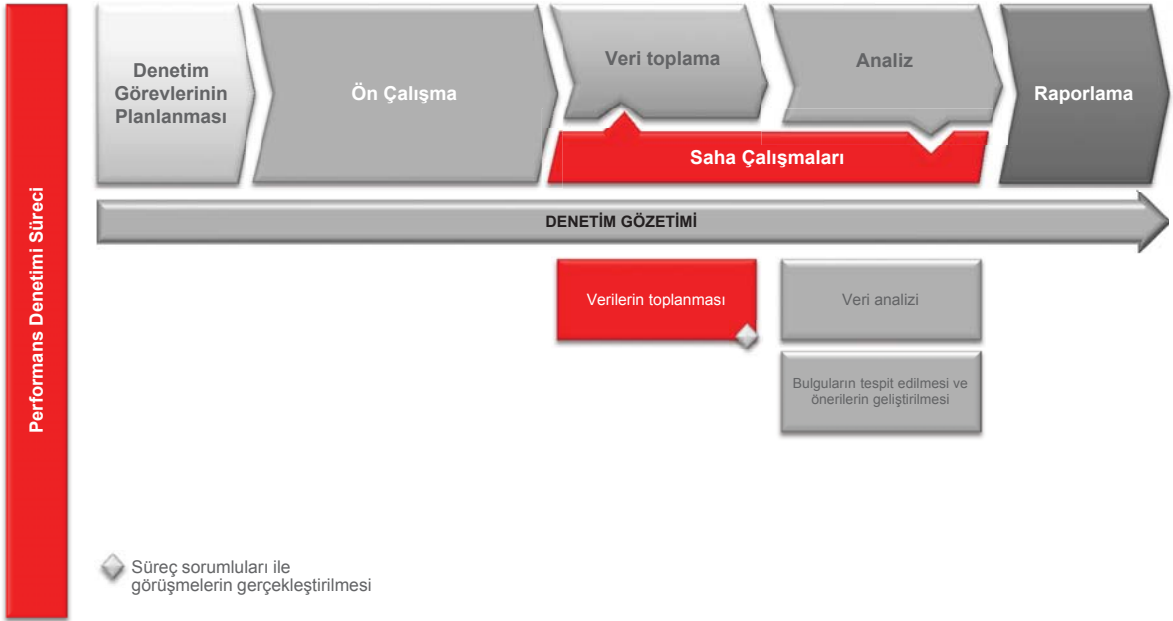
Yatırımcı bir kamu idaresinde yürütülen performans denetiminde altyapı yatırımlarından sorumlu birimde kontrol mühendisi olarak görevli personelin iş yükü analiz edilmiştir.

Analiz aşağıdaki konuları içermektedir:

- Birimin yürüttüğü proje türlerinin ve büyüklüklerinin sınıflandırılması
- Görevli personelin aynı anda yürüttüğü proje sayılarının ve türlerinin analizi
- Deneyim ve yetkinliklerine göre personelin sınıflandırılması
- Yürütülen proje türleri ve büyüklükleri ile personelin deneyim ve yetkinliğini karşılaştırılması
- Personel başına ideal iş yükünün tespit edilmesi

Analiz, projelerin ve personelin sınıflandırılması gibi teknik bilgi gerektiren unsurlar içerdiğinden, denetimin bu adımında uzman desteği alınması kararlaştırılmıştır.

Söz konusu uzmanın idare içerisinden görevlendirilmesi istenmiş ve uygun olan adaylar değerlendirilmiş, incelenen birim ve projelerden bağımsız olan deneyimli bir uzman seçilmiş ve denetimde görevlendirilmiştir. Analiz, bu uzmanın danışmanlığı ile yürütülerek tamamlanmıştır.



4.4.3.2. Veri Analizi

Veri analizleri, performans denetimi sürecinin önemli bir parçasıdır. Denetim esnasında toplanan kantitatif (nicel) ve kalitatif (nitel) veriler farklı yöntemler kullanılarak analiz edilebilmekte ve denetim tespitlerini oluşturan hipotezleri doğrulama veya yanlışlamada kullanılabilirler. Bu analizlerin sonuçları, denetim çerçevesinde yer alan soruları yanıtlayacak kriterleri desteklerler.

Verilerin analizi sürecinde denetim ekibi, topladığı verilerden hareketle, bu veriler içerisinde saklı bilgileri ortaya çıkarmaya çalışmakta ve bunlardan hangilerini raporuna yansıtacağına karar vermektedir.

Veri toplama teknikleri ile elde edilmiş olan veriler komplike olabilir ve bu sebeple anlaşılır hale getirilmeleri gerekebilir. Yahut veriler güvenilirliklerini, güncelliklerini, doğruluklarını yitirmiş olabilirler, ya da ihtiyaç duyulan zamanda temin edilememiş olabilirler. Bu sebeple veri analizinin bu hususlara dikkat edilerek ve verinin niteliğine uygun araç seçilerek yapılması gerekmektedir.

Performans denetimi esnasında toplanan verilerin analizi, verinin niteliğine uygun araç seçilerek yapılır. Aşağıdaki tabloda performans denetiminde kullanılacak başlıca analiz yöntemleri tanımlanmaktadır. Ancak, performans denetiminde kullanılacak veri analiz yöntemleri bunlarla sınırlı kalmayıp çalışmanın niteliğine göre çeşitlendirilebilir.

Tablo 18 Veri Analiz Yöntemleri

Yöntem	Tanım
İki değişkenli ve çok değişkenli analiz (regresyon analizi)	İki değişkenli analiz incelenen iki nicel (bağımlı ve bağımsız) değişken ¹⁵ arasındaki ilişkiyi ele alan kantitatif bir yöntemdir. Bir değişkendeki artış veya azalışın diğerini nasıl etkilediğini anlamak için kullanılır. İki değişken arasındaki nedensellik veya korelasyonun anlaşılmasında kullanılabilir. Çok değişkenli analiz ise ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin incelendiği kantitatif analiz yöntemidir. Bir çıktının birden fazla değişkenden etkilenecek ürettiği durumları analiz etmede kullanılır.
Kodlama ve soyutlama	Kalitatif verinin kantitatif hale getirilerek analiz edildiği yöntemdir. Sayısal olmayan veriye değer atanarak veya kategorileyerek sayısal hale getirilmesidir. Bu yöntem eğilimlerin incelenmesinde kullanılabilir.
Zaman serisi	Bir değişkenin belirli zaman periyotlarındaki değerlerinin karşılaştırıldığı kantitatif yöntemdir. Geçmişten yararlanarak geleceğin tahmin edilmesinde, eğilimlerin incelenmesinde kullanılır.
Çoklu kriter analizi	Birçok farklı kriterin değerlendirilmesi gerektiğinde kullanılan, karşılaştırma yapmaya yarayan tekniktir. Birbirleri ile doğrudan karşılaştırılabilir olmayan kalitatif ve kantitatif veriyi içerebilmektedir. Yaygın olarak bir veya birden fazla değişkenin farklı kriterlerdeki değerleri veya özelliklerinin karşılaştırılmasında kullanılır.
Süreç modellemesi	İş süreçlerinin anlaşılması için akış diyagramları halinde gösterilmesidir. Sürecin anlaşılması için kullanılacağı gibi iyileştirme alanlarının tespit edilmesi için yapılan analizlerde de kullanılabilir.
Kıyaslama	İki farklı idare veya birime ait çeşitli değişkenlerin değerlerinin karşılaştırılmasıdır. Genellikle, organizasyonları belirlenen değişkenler üzerinden kıyaslayarak iyileştirme alanlarının tespitinde kullanılır.
Kontrol grubu analizleri	Bir müdahale veya dış faktörden etkilenen ve etkilenmeyen grubun aynı değişkenler üzerinden karşılaştırılmasıdır. Etki büyüklüğünün tespit edilmesi amacıyla kullanılan karşı olgusal bir yöntemdir.

¹⁵ Bağımlı değişken, bağımsız değişkenlere tepki olarak değiştiği gözlenen değişkenlerdir. Bağımsız değişken ise bağımlı değişkenlerde bir değişime neden olmak için bilinçli veya kasti bir şekilde manipüle edilen değişkenlerdir.

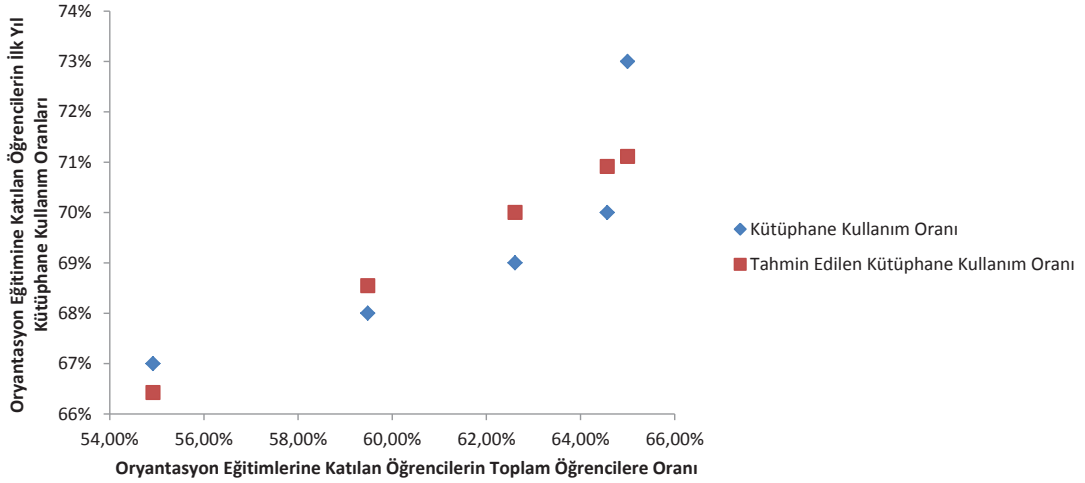
Örnek: Veri analiz yöntemleri

İki değişkenli ve çok değişkenli analiz:

A Üniversitesi'nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında iki değişkenli analiz tekniği kullanılmıştır.

- Yapılan analizlerde kütüphane kullanım oranları ile oryantasyon eğitimine katılan öğrencilerin toplam öğrencilere oranları kıyaslanarak bu değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir.
- Bu analizde bağımlı değişken kütüphane kullanım oranı olarak belirlenmiştir (toplam kütüphaneye giriş sayısının, üniversitenin öğrenci sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır).
- Oryantasyon eğitimine katılan öğrenci sayısı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.
- Yapılan analizlerde kütüphane kullanım oranları ile kütüphane oryantasyon eğitimlerine katılım oranları arasındaki korelasyonun yüksek olduğu görülmektedir (hesaplamalarda bu oran %85 olarak belirlenmiştir).

Oryantasyon Eğitimleri ve Kütüphane Kullanım Oranları İlişkisi



Kodlama ve Soyutlama:

A Üniversitesi'nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında kodlama analizi de kullanılmıştır.

- Ankette yer verilen bir soruda öğrencilerin kütüphane faaliyetlerine ilişkin en sık yaşadıkları sorunları sıralamaları talep edilmiştir.
- Bu soruya verilen cevapların analizinde kodlama yöntemi kullanılmıştır.
- Kodlamada, ankete verilen cevaplar aşağıdaki puanlar ile değerlendirilmiştir.
- Ankette katılımcıların belirttikleri sorunlar, katılımcının yaptığı sıralamaya göre puanlanmıştır.

Bu çerçevede;

- İlk sırada belirtilen sorun 3 puan
- İkinci sırada belirtilen sorun 2 puan
- Üçüncü sırada belirtilen sorun 1 puan

olacak şekilde, belirtilen sorunlar puanlanmıştır.¹⁶

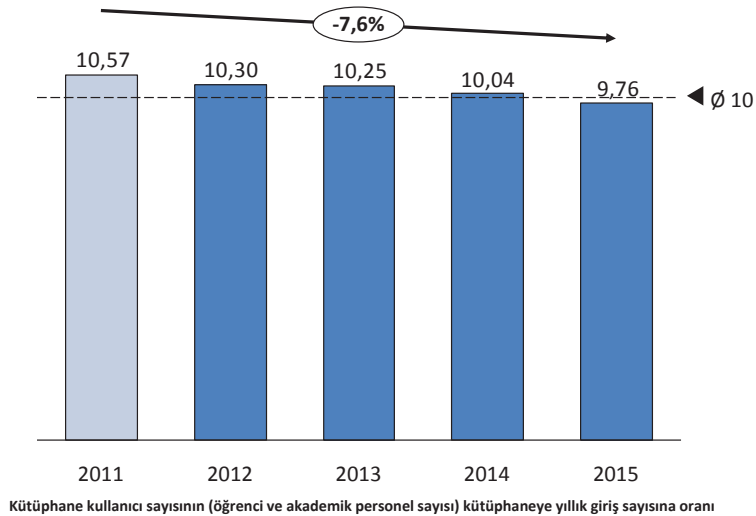
Yapılan anket çalışması neticesinde, katılımcıların kütüphane faaliyetine ilişkin yaşadıkları 10 temel sorun belirlenmiştir. Bu sorunlar analiz stratejisinde belirtilen kodlama mantığı ile değerlendirildiğinde öne çıkan ilk 5 sorun aşağıdaki gibidir.

Sorun Tanımı	Tespiti Yapan Kullanıcı Sayısı	Kodlama İle Hesaplanan Değer	#
Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler	240	540	2
Kütüphanenin e-veri tabanlarının yeterli olmaması	210	570	1
Kütüphanede aranan basılı kaynağın bulunamaması	50	75	5
Kütüphane personelinden yeterli yönlendirme alınamaması	81	222	4
Kütüphanenin fiziki imkânlarının yetersiz olması	95	280	3

Zaman Serisi

A Üniversitesi'nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında zaman serisi analizlerinden de faydalanılmıştır.

Yıllara göre, kütüphane kullanıcı sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı hesaplandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:



¹⁶ Örnek Puanlama aşağıdaki gibidir.

Ankette, kütüphane faaliyetine ilişkin en sık yaşanan sorun olarak "Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler" konusunu ifade eden kullanıcı sayısı 240'dır. Bu öğrencilerden 100 tanesi ilk sırada, 100 tanesi 2. Sırada ve 40 tanesi 3.sırada bu sorunu belirtmişlerdir.

Toplamda, bu konunun aldığı puan: $40 \cdot 1 + 100 \cdot 2 + 100 \cdot 3 = 540$ olarak hesaplanmıştır. Bu puan ile belirtilen konu en sık karşılaşılan 2. Konu olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan incelemelerde kütüphaneye yıllık giriş sayılarının 2011 – 2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır.

2015 yılında bir kullanıcının yıl içerisinde kütüphaneye giriş sayısı 2011 yılına kıyasla %1,97 azalmış ve 9,76 olmuştur.

Çoklu kriter analizi

A Başkanlığı'nın, doğal afet ve acil durumlarda vatandaşlara bilgi vermek üzere hizmet veren bir çağrı merkezi için performans denetimi çalışması yürütülmektedir. Aşağıda bu denetim dâhilinde yapılan çoklu kriter analizi örnek olarak gösterilmektedir.

Yapılan analizlerde gelen çağrılar acil olup olmadığına ilişkin bir sınıflandırma yapılmadığı anlaşılmıştır. Bu bakımdan aşağıdaki yöntem ile analiz yapılmıştır.

Çağrı merkezinin 2015 yılında hizmet verdiği günler arasından seçilen 30 günde gelen ve cevap verilen çağrılar sınıflandırılmıştır.

Çağrılar çoklu kriter analizi ile sınıflandırılmıştır. Bu çağrılar arasında acil nitelikli olan çağrılara ne seviyede cevap verilebildiği analiz edilmiştir.

Öncelikli çağrılara cevap verilme oranı

- Yapılan analizlerde örneklem grubu içerisinde yer alan çağrılar verilen hizmet kayıtları üzerinden çoklu kriter analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.
- Bu kapsamda çağrılar öncelik seviyesi açısından 4 gruba ayrılmıştır.
 - A - Çok Yüksek Öncelik,
 - B - Yüksek Öncelik,
 - C - Orta Seviyede Öncelik,
 - D - Öncelikli Değil
- Belirlenen günlerde cevap verilen çağrılarının %60'ının öncelikli çağrı sınıfında yer alan A ve B grubundan oluştuğu görülmektedir.
- Bununla birlikte A ve B grubunda yer alan çağrılarının %25'ine acil durum esnasında cevap verilemediği görülmüştür.

Çoklu kriter analizi ile yapılan analiz aşamalar halinde aşağıdaki gibi gerçekleştirilmiştir.

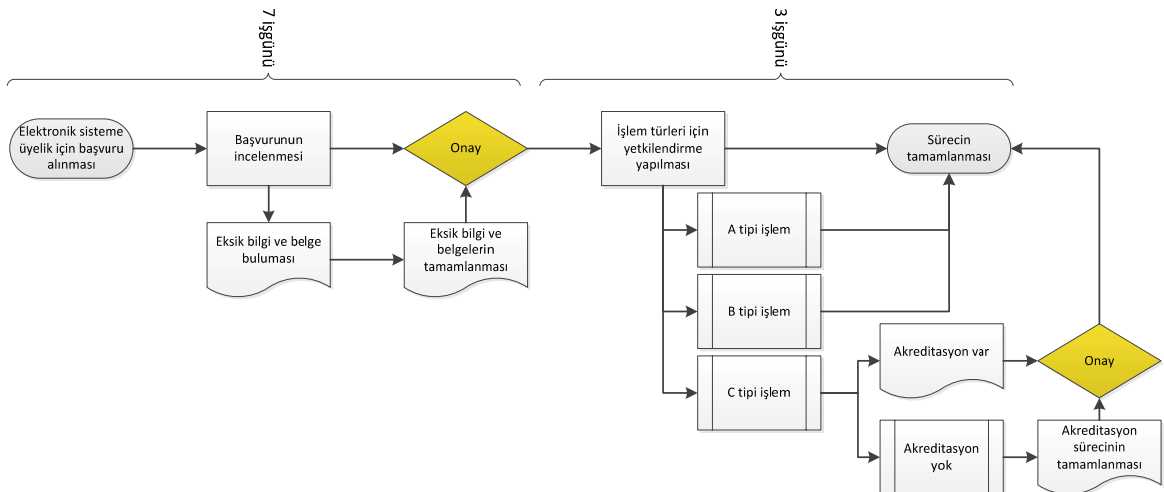
- Gelen tüm çağrılar çağrıya ilişkin verilen hizmetler bazında sınıflandırılmıştır (verilen hizmet analiz edilerek çağrının aciliyeti değerlendirilmektedir).
- Hizmet bazında gelen çağrılar aşağıdaki kriterler üzerinden sınıflandırılmıştır. Kriterler aşağıdaki gibidir.
-

Gelen Çağrı	KRİTER				Öncelik Sırası	
	A Dönem	B Konum	C Aciliyet	D Hizmet Türü		
Acil Durum Yaşanan Bir Dönem		Çağrı Acil Durum Bölgesinden Gelmektedir	Acil Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	A	
				Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	A	
				Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	A	
				Diğer	C	
			Acil Olmayan Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B	
				Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	B	
		Çağrı Diğer Bölgelerden Gelmektedir	Acil Çağrı	Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	C	
				Diğer	D	
				Acil Olmayan Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B
					Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	B
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B		
				Diğer	D	
Normal Bir Dönem		Acil Çağrı	Acil Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	A	
				Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	A	
				Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	A	
				Diğer	D	
			Acil Olmayan Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B	
				Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	B	
		Acil Olmayan Çağrı	Acil Olmayan Çağrı	Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B	
				Diğer	D	
				Acil Olmayan Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B
					Tekli Kurtarma Vakası (Yangın, Kaza vb.)	B
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B		
				Diğer	D	

Süreç modellemesi

Bir kamu idaresinin “Elektronik Dönüşüm Programı” için yürütülen performans denetimi çalışmasının saha aşamasında süreç modellemesi yoluyla da analiz yapılmıştır.

Aşağıdaki süreç akış diyagramında elektronik sisteme üye olmak için başvuran işletmelerin kabul süreci gösterilmektedir.



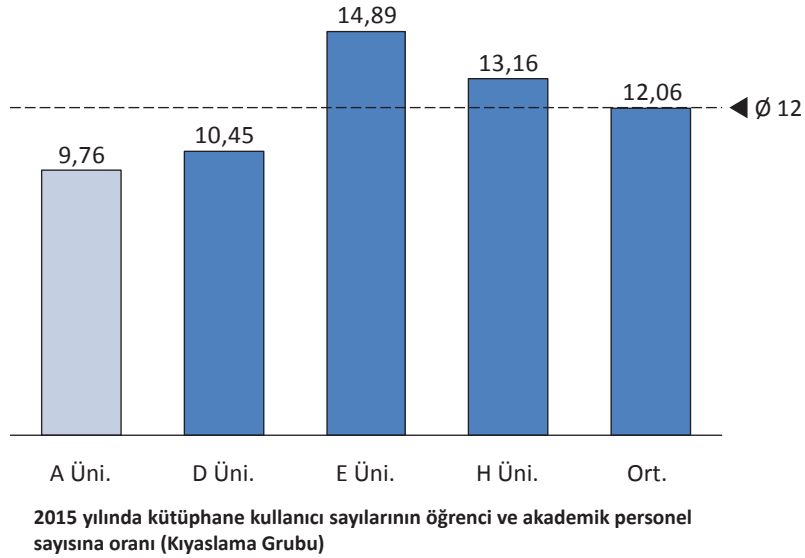
Performans denetiminde görevli iç denetçiler, denetim esnasında kullanıcılar ile yürüttükleri mülakatlarda bazı kullanıcıların sisteme üyelik işlemlerinin uzun sürdüğü yönünde geribildirimler almışlardır. Bunun üzerine süreç sahipleri ile yaptıkları görüşmelerde aldıkları bilgilere göre üyelik sürecini modelleyerek çizmişler ve analiz etmişlerdir. Bu analizin sonuçları aşağıdaki gibi olmuştur:

- Başvuru işlemleri diğerlerine göre daha uzun süren kullanıcıların ortak özelliğinin “C tipi işlem” için yetkilendirme talep etmeleri olduğu görülmüştür.
- C tipi işlem yürütmek için mevzuata göre işletmelerin akredite olmaları gerekmektedir.
- Başvuru süreci akışında bu akreditasyon belgesinin yetkilendirme aşamasında istendiği, bu işlem için tekrar onay alınması gerektiği görülmüştür.
- Alınan bu ikinci onay işleminin ilgili kullanıcıların üyelik işlemlerinin öngörülen sürelerden daha geç kapanmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

Kıyaslama

A Üniversitesi’nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında kıyaslama analizleri de yapılmıştır.

Aşağıda kütüphane kullanıcı sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı, kıyaslama kapsamına alınan diğer üç üniversite kütüphanesinin oranları ve bunların ortalaması ile kıyaslanmaktadır.



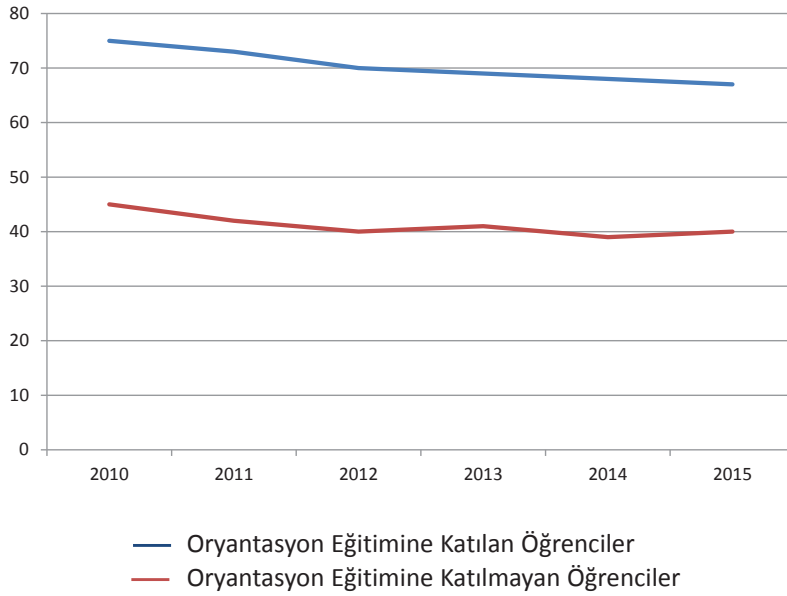
Buna göre, 2015 yılında A Üniversitesi kütüphane kullanıcı sayısının kıyaslama grubunda yer alan üniversite kütüphanelerine oranla daha düşük seviyelerde olduğu anlaşılmıştır.

Kontrol grubu analizi

A Üniversitesi’nde kütüphane süreci için yapılan performans denetiminin saha çalışmasında kontrol grubu analizi de yapılmıştır.

Denetim kapsamında yapılan ankete katılım gösteren öğrencilerin kütüphanenin gerçekleştirdiği oryantasyon eğitimlerine katılıp katılmadığı belirlenmiştir.

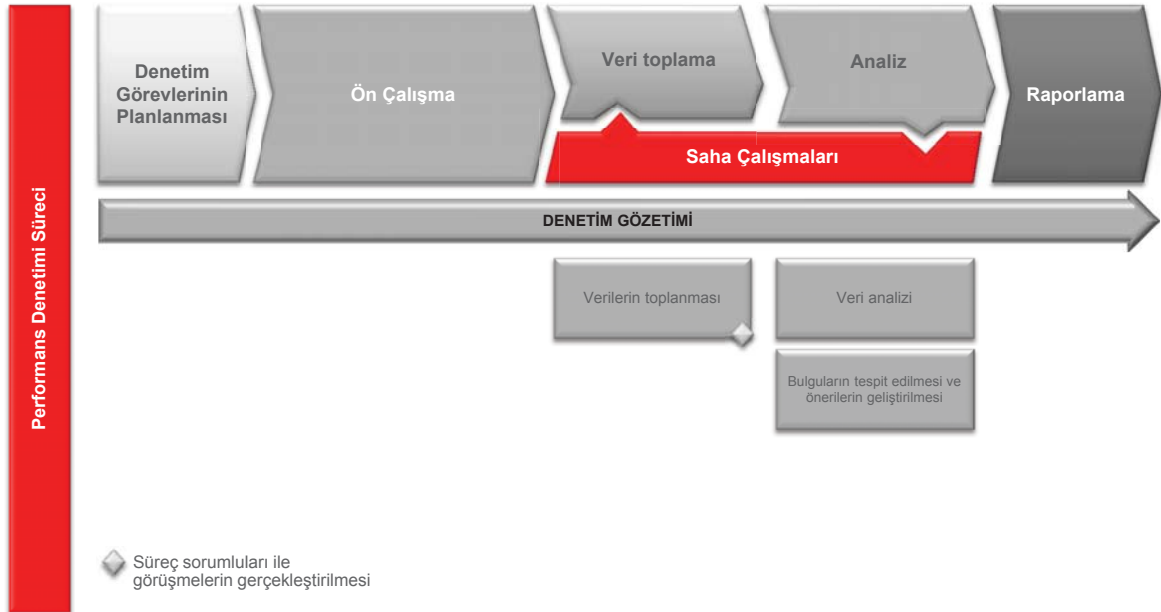
Oryantasyon eğitimine katılan ve katılmayan öğrencilerin eğitim dönemlerinin ilk yılında kütüphaneye gidip gitmedikleri sorulmuştur.



Yapılan analizlerde, 2010–2015 dönemlerinde kütüphane oryantasyon eğitimine katılan ve katılmayan öğrencilerin eğitim dönemlerinin ilk yılında kütüphaneye gidip gitmedikleri araştırılmıştır.

Bu çalışmada, oryantasyon programına katılan öğrencilerin ortalama %70'nin eğitim dönemlerinin ilk yılında en az bir kez kütüphaneyi kullandıkları görülmüştür. Bu oran, oryantasyon eğitimine katılmayan öğrencilerde %39 seviyesindedir.

4.4.3.3. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetim Bulgularının Oluşturulması



Performans denetimi, diğer denetim türlerine kıyasla denetim raporlarında daha geniş içerik ve veri analizinin yer aldığı bir güvence faaliyetidir. İç denetçiler, denetim raporlarında denetim alanına ilişkin sonuçları, etkileri ve çıktıları raporlarken olumsuz performans gerçekleştirmeleri kadar olumlu gerçekleştirmelere de yer verebilirler.

Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, denetim bulgularının ve önerilerin oluşturulması süreci denetim faaliyetinin ön çalışma ve planlama aşaması ile başlamaktadır. Denetim ekibi bulguların hazırlanabilmesi için üç temel adımı takip etmektedir.

- Veri İhtiyacının Belirlenmesi
- Veri Kanıtlarının Toplanması
- Analiz Sonuçları ve Denetim Kanıtlarının Bulgulara Dönüştürülmesi

Gerçekleştirilen denetim faaliyetinin öncelikli hedefi denetim alanına ilişkin uygulanabilir gelişim önerilerinin hazırlanabilmesidir.

Denetim ekibi tarafından geliştirilen denetim bulguları 5 başlık altında raporlanmaktadır.

Tablo 19 Denetim Bulguları Konu Başlıkları

Mevcut Durum	Denetim alanının denetim unsurları ve hedefler çerçevesindeki mevcut performansı
Neden	Mevcut durumdaki olumlu ya da olumsuz performansın bu şekilde gerçekleşmesinin nedeni
Riskler ve Etkiler	Mevcut durumdaki olumlu ya da olumsuz performans gerçekleşmelerinin ortaya çıkardığı etkiler ve riskler
Kriter	Mevcut durumdaki performans gerçekleşmelerinin olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirilebilmesi için kıstas ve ölçütler
Öneriler	Belirlenen kritere kıyasla gerçekleşen performansın iyileştirilmesine yönelik alınması önerilen aksiyonlar

Mevcut Durum

Denetim ekibi, geliştirdiği bulguda belirtilen kriterler çerçevesinde yönetim tarafından belirlenen hedeflere oranla mevcut durumun analizini gerçekleştirir. Mevcut durum analizinde belirlenen kriterlere kıyasla gerçekleşme oranının diğer bir ifade ile olumlu ya da olumsuz performansın denetim alanındaki faaliyet, program, proje ya da sürece olan etkileri denetim ekibi tarafından değerlendirilir.

Neden

Geliştirilen bulguda neden bölümü, mevcut durum performans sonuçlarının kriterlere oranla neden olumlu ya da olumsuz seviyede olduğunu açıklar.

Gerçekleştirilen performans denetiminde olumsuz bir performans gerçekleşmesine yönelik nedenlerin analiz edilmesi kadar olumlu bir performansın gerçekleşmesine imkân sağlayan nedenlerin de analiz edilmesi önemlidir. İç denetçiler, olumsuz bir performans gerçekleşmesinin nedenlerini analiz ederek performansın iyileştirilmesi için uygulanabilir gelişim önerileri geliştirebilir.

Denetim alanında yer alan faaliyet, program, proje ve süreçlerin olumlu performansının nedenlerinin analiz edilmesi ise iç denetçilerin yönetimin hangi karar ve işlemlerinin olumlu performans gerçekleştirmelerini sağladığına yönelik bilgi üretmesine imkân sağlar. Bu çerçevede üretilen bilgi, yöneticinin faaliyetleri için anlamlı ve değerli etkiler sağlayabilir.

Riskler ve Etkiler

Risk, denetim alanında yer alan faaliyet, program, proje ve süreçlerde yönetimin belirlenmiş hedeflerinin gerçekleşmesi ve görevlerin ifâsını engelleyebilecek olaylardır.

Etki ise risk olarak tanımlanan olayın, gerçekleşmesi durumunda idare için yaratacağı etkiyi yansıtır.

Kriter:

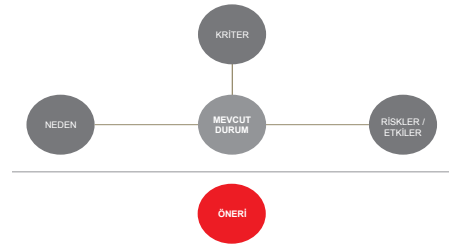
Kriter mevcut durumun analiz edilmesi için referans alınacak kıstas ve ölçütlerdir. İç denetçi tarafından geliştirilecek bulgunun yönetim tarafından kabul edilebilmesi için bulgunun kriterinin de makul çerçevelerde belirlenmesi gerekmektedir. Denetim ekibinin, yönetim ile denetim bulgusu üzerinde yapacağı görüşmelerin ilk adımı belirlenen denetim kriterleri üzerinde mutabakatın sağlanmasıdır.

Belirlenen kriter, denetim alanı ile ilgili, denetim hedefleri ile tutarlı ve erişilebilir olmalıdır.

Denetim ekibi mümkün olduğunca denetim bulgularında kriterler üzerinde yönetim ile mutabakat sağlamalıdır.

Denetim ekibinin bulgularında referans alacağı kriterlerin kaynakları yönetimin hedef ve beklentileri, uygun kıyaslama verileri, genel kabul görmüş standartlar ya da denetçinin analizleri neticesinde hesaplanmış standartlar olabilir.

Şekil 32 Öneri Geliştirme Süreci Adımları



Tablo 20 Bulgu Kriterleri Tablosu

Yönetim Hedef ve Beklentileri	Mevzuat ile belirlenmiş kriter ve düzenlemeler
Uygun Kıyaslama Verileri	Geçmiş dönem performans gerçekleştirmeleri ve eğilimler Benzer organizasyon ve idarelerin performans sonuçları İdare içindeki ilgili birimlerin performans sonuçları İyi uygulamalar ve kıyaslama gruplarının performans sonuçları
Genel Kabul Görmüş Standartlar	Kamusal birlikler, enstitüler ve diğer uluslararası ya da yerel düzenleyici idareler tarafından belirlenmiş standartlar
Analitik Standartlar	Maliyet analizi, performans esaslı raporlamalar ve diğer analizler neticesinde belirlenmiş kıyaslama standartları

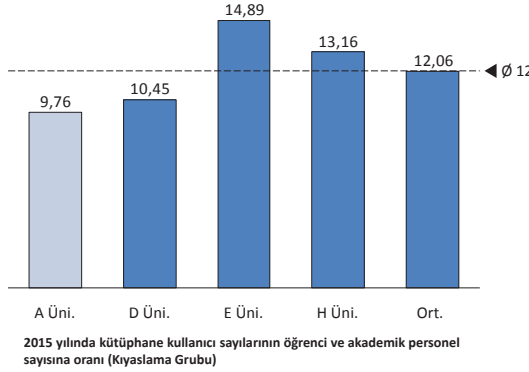
Öneriler

Geliştirilen denetim bulgusunda yer alan öneri bölümü, belirlenen kriterlere kıyasla gerçekleşen performansın iyileştirilmesine yönelik alınması önerilen aksiyonları ifade eder. Denetim ekibi bulgunun öneri bölümünde belirlenen gelişim alanlarının neler olduğunu belirler.

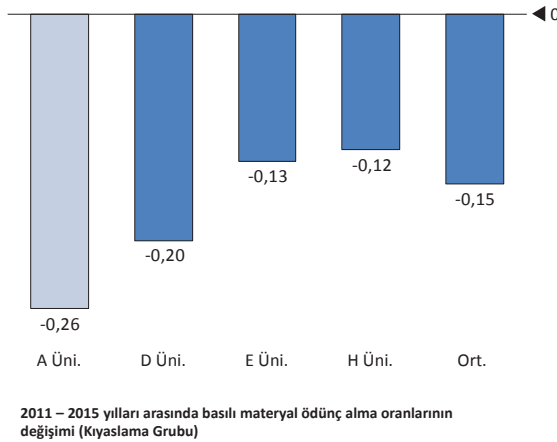
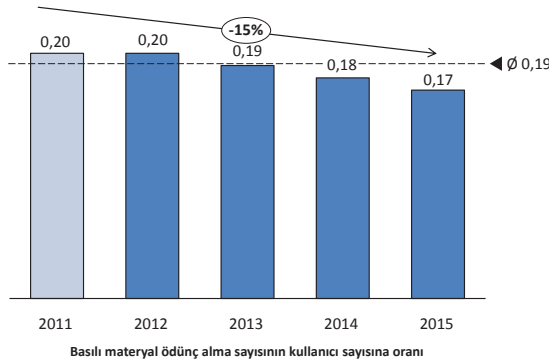
Bir denetim faaliyetinin başarısını etkileyecek en önemli hususlardan biri geliştirilen önerinin uygulanabilir olmasıdır. Bu bakımdan denetim ekibi, geliştirdiği önerinin uygulanabilirliğini etkileyecek maliyet, insan kaynağı, mevzuat gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

ÖRNEK – BULGU FORMU

1 BULGU PAYLAŞIM FORMU		Bulgunun Önem Düzeyi	YÜKSEK												
Bulgunun Konusu	Kütüphane kullanım oranlarının ve ödünç yayın taleplerinin yıllar itibari ile düşüş eğilimi göstermesi														
İlgili Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı														
Mevcut Durum	<p>Gerçekleştirilen denetim çalışmalarında, öğrenci ve akademisyenlerin kütüphane kullanım oranları ve ödünç kaynak talep oranlarına ilişkin analizler aşağıda belirtilen çerçevede gerçekleştirilmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Üniversitesi kütüphanesinin 2011 – 2015 yıllarına ilişkin eğilimleri kıyaslanmıştır. - A Üniversitesi kütüphanesine ilişkin performans gerçekleştirmeleri, süreç sorumluları ile birlikte belirlenen kıyaslama grubu ile karşılaştırılmıştır. - Kıyaslama grubu için ulusal ve uluslararası 25 üniversiteden oluşan bir uzun liste belirlenmiştir. Bu uzun liste üzerinden aşağıdaki kriterlere uyan 7 kütüphaneden oluşan bir kısa listeye ulaşılmıştır. Veri mevcudiyeti çerçevesinde bu kısa listeden D,E ve H kütüphaneleri kıyaslama grubuna alınmıştır. 														
	<p>Filtre 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Bünyesinde Tıp Fakültesi olmayan üniversiteler. Eğitim dili İngilizce olan üniversiteler. <p>Filtre 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Akademik yayın bazında Türkiye sıralamasında ilk 10'da yer alan üniversiteler. Kütüphaneleri, uluslararası ölçekte Dünya Kütüphaneler Birliği tarafından tanınan üniversiteler. <p>Filtre 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Öğrenci sayısı bakımından A üniversitesine yakın üniversiteler. 														
	<p>Yapılan analizlerde tespit edilen hususlar aşağıda belirtilmiştir.</p> <p>1. A Üniversitesinin kütüphane kullanım oranları 2011-2015 yılları arasında düşüş eğilimi göstermektedir.</p> <p>Şekil-3'de belirtildiği üzere bir öğrenci ya da akademik personelin bir yılda kütüphaneye giriş ortalaması 2014 yılında 2010 yılına kıyasla %1,97 düşerek 9,76 olarak belirlenmiştir. (Şekil-2) Kütüphane kullanım oranları kıyaslama grubunda yer alan kütüphanelerde 2015 yılında ortalama 12,06 olarak gerçekleşmiştir.</p> <p>(Şekil-3)</p> <table border="1"> <caption>Kütüphane kullanıcı sayısının (öğrenci ve akademik personel sayısı) kütüphaneye yıllık giriş sayısına oranı</caption> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Oran</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>10,57</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>10,30</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>10,25</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>10,04</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>9,76</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Oran	2011	10,57	2012	10,30	2013	10,25	2014	10,04	2015	9,76		
Yıl	Oran														
2011	10,57														
2012	10,30														
2013	10,25														
2014	10,04														
2015	9,76														



2. A Üniversitesi kütüphanesinden ödünç kaynak talepleri değerlendirildiğinde, 2011 yılında bir kullanıcının yıl içinde kütüphaneden ortalama 0,22 adet basılı kaynak talebinde bulunduğu görülmektedir.¹⁷ Bu oran 2011-2015 yılları itibari ile düşüş eğilimi göstermektedir. 2015 yılında bu oran 0,16 olarak gerçekleşmiştir.



Bununla birlikte güncel kütüphane uygulamaları ve kıyaslama grubunda yer alan diğer üniversite kütüphaneleri değerlendirildiğinde, kütüphanelerden ödünç kitap taleplerinin azalış eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. 2011-2015 yılları arasında kıyaslama grubunun ödünç yayın taleplerindeki değişim analiz edildiğinde kıyaslama grubu ortalamalarında ödünç kaynak taleplerinin (sürelili yayın dâhil olmak üzere) %15 oranında düştüğü görülmektedir. A üniversitesindeki düşüş oranının %26 olduğu görülmektedir (2011-2015 yılları arasında basılı materyal ödünç alma talep sayılarındaki değişim).

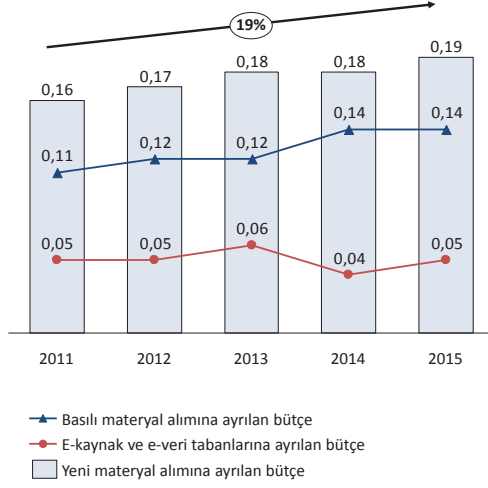
¹⁷ Tablolarda ifade edilen oranlar, yıllar itibari ile yıl içinde ödünç alınan basılı materyal sayısının toplam kullanıcı sayısına bölünmesi ile oluşturulmuştur. Kullanıcı sayısı, üniversitenin öğrenci ve akademisyenlerinden kütüphaneye kayıt yaptırılanların sayısıdır.

3. Üniversitenin yeni kaynak alımı için tahsis ettiği bütçenin yıllar itibari ile arttırıldığı anlaşılmıştır.

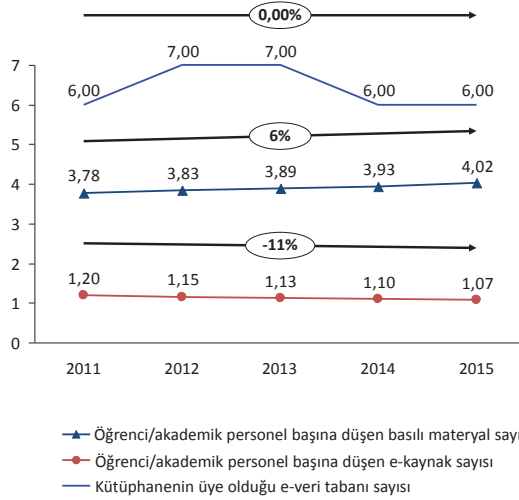
Tahsis edilen bütçe elektronik kaynak ve basılı kaynak alımında kullanılmaktadır. Üniversite kütüphanesinin yeni kaynak alımında ağırlık basılı kaynaklara verilmiştir.

Yapılan analizlerde yukarıda belirtildiği üzere 2011 -2015 yılları arasında;

- Bir öğrenciye düşen basılı materyal sayısının %1,55 artmıştır.
- Bir öğrenciye düşen elektronik kaynak sayısı ise %2,83 düşmüştür.
- Üniversitenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı değişmemiştir.



Yeni materyal alımına ayrılan bütçenin genel kütüphane bütçesine oranı A Kütüphanesi



Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı

Sonuç olarak; üniversite kütüphanesinin genel bütçesi ve yeni kaynak alım bütçeleri yıllar itibari ile artmasına karşın kütüphane kullanım oranlarının ve ödünç kaynak taleplerinin düşüş eğilimi gösterdiği görülmektedir. Mevcut performans sonuçları kıyaslama grubunda yer alan üniversitelerin performans sonuçlarının da gerisinde kalmıştır.

Neden

Gerçekleştirilen eğilim analizleri ve iyi uygulama kıyaslama çalışmaları neticesinde üniversite kütüphanesinin kullanım sıklığının düşüş eğiliminde olması ve ödünç yayın taleplerindeki azalmanın kök nedenleri 4 ana konu başlığı altında değerlendirilmiştir.

I. Öğrenci Beklentileri

Üniversite öğrencileri ile yapılan anket çalışmaları neticesinde kütüphane kullanım oranları ve ödünç alma oranlarındaki azalmaya sebep olan etkenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Yapılan anket çalışmasında bir akademik araştırmada öğrencilerin %78'inin e-veri tabanları ve online kaynak kullanımını tercih ederken, kütüphane üzerinden basılı kaynak kullanımını tercih eden öğrencilerin %25 olduğu belirlenmiştir.
- Öğrencilerin %75'i kütüphane envanterinde e-kaynak ve e-veri tabanlarına ağırlık verilmesi gerektiğini düşünmektedir.
- Öğrencilerin sadece %40'ı kütüphaneye e-kaynak ya da basılı yayın temini talebinde bulunabileceklerini bilmektedir.
- Kütüphaneye e-kaynak ya da basılı yayın teminine ilişkin nasıl talepte bulunacağını bilen öğrenci sayısı %10'dur.

II. Akademisyen Beklentileri

Fakültelerde çalışmalarını yürüten akademisyenler arasından, fakültelerin akademisyen dağılımlarına paralel olarak, fakülte yönetimi tarafından belirlenen akademisyenler ile yapılan odak grup toplantıları neticesinde kütüphane kullanım oranları ve ödünç alma oranlarındaki azalmaya sebep olan etkenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Üniversite'nin e-veri tabanı envanterinin sınırlı olması ve basılı kaynak talepleri neticesinde kitap temini sürecinin uzun sürebilmesi sebebiyle akademisyenlerin büyük bir bölümünün üniversite kütüphanesi dışındaki e-veri tabanlarına bireysel üyeliklerinin bulunduğu anlaşılmıştır.
Bu durum akademisyenlerin üniversite kütüphane kullanımının azalmasına sebep olmaktadır.

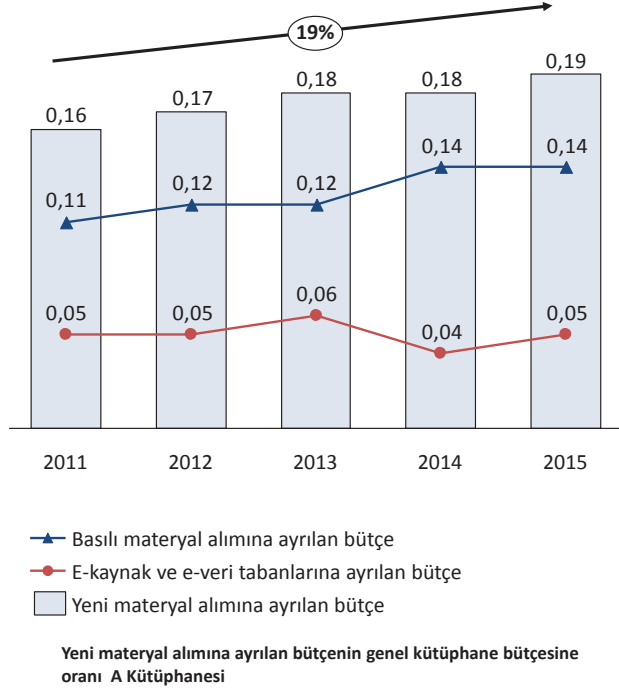
III. Yönetim ve Organizasyon

Kütüphane personeli ile yapılan derinlemesine mülakatlarda kütüphane kullanıcı öğrencilerin memnuniyetini ve kütüphane kullanım oranlarını etkileyebilecek alanlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Kütüphane personelinin performans göstergeleri yeterli şekilde belirlenmemiştir. Bu durum, gösterilen performansın çalışanların özveri ve sorumluluğuna bağlı olarak değişebilmesine sebep olmaktadır.
- Kütüphane'nin bilişim hizmetleri bünyesindeki kaynağın yetersiz olması özellikle bilgi sistemleri anlamında kullanıcı taleplerine yeterli seviyede cevap verilememesine sebep olmaktadır.
- Kütüphane sistemine uzaktan erişim imkânının olmaması kütüphanedeki mevcut kaynak envanterinin öğrenciler tarafından taranmasını zorlaştırmaktadır.
- Kütüphane personelinin sahip olması gereken deneyim, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi gibi kriterlerin kütüphane yönetmeliğinde belirlenmemesi neticesinde kütüphane insan kaynağının yeterli nitelikte olmadığı anlaşılmıştır.

IV. Bütçe ve Kaynak Kullanımı

- Yapılan incelemelerde kütüphanenin yeni kaynak alımına ayrılan bütçenin 2011 - 2015 yılları arasında %4 arttığı görülmüştür. Yeni kaynak alımında ağırlık basılı yayın tedarikine verilmiştir. E-kaynak ve e-veri tabanlarına ayrılan bütçe yıllar itibari ile değişmemiştir.
- Yeni kaynak alımlarına yönelik öğrenci ve akademisyenlerin beklentilerinin alınabilmesi için gerekli sistemsel altyapının ve farkındalığın olmaması neticesinde bütçe kullanımları kullanıcı beklentileri ile uyumlu olmayabilmektedir.



Riskler ve Etkiler

A Üniversitesi'nin 2015 – 2020 stratejik planında üniversitenin tanınırlığının geliştirilmesi ve üniversitenin ulusal ve uluslararası seviyede akademik yayın bazında takip edilen öncelikli üniversiteler listesinde ilk 100'de yer alması hedeflenmiştir.

Üniversite envanterinin gelişen öğrenci taleplerine uygun şekilde çeşitlendirilememesi ve kütüphane kullanımının azalması üniversitenin akademik yayın çalışmalarının azalmasına ve üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda bilinirliğinin artırılmamasına sebep olabilir. Söz konusu durum üniversitenin bu kapsamdaki stratejik hedeflerine ulaşamamasına sebep olabilir.

Belirtilen kök nedenler çerçevesinde belirlenen kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Bütçe ve Kaynak Kullanımı

- Kütüphane bütçesinden tahsis edilen yeni kaynak alım bütçesinde kullanıcı talepleri ve güncel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çerçevede, yeni kaynak alımlarında e-kaynak ve veri tabanlarının ağırlığı artırılmalıdır.

Akademisyen Beklentileri

- Kütüphane akademisyenlerin yoğunlukla kullandıkları e-veri tabanlarına kurumsal üyelikler planlanmalıdır.
- Yeni kaynak temini için gerekli sistemsel altyapı güçlendirilmeli ve yeni kaynak talep prosedürü kolaylaştırılmalıdır.

Öğrenci Beklentileri

- Kütüphane envanterinde yer alan e-veri tabanı ve diğer elektronik kaynakların ağırlığı artırılmalıdır.
- Öğrencilerin kütüphaneye yeni kaynak alımına ilişkin talep süreci hakkında bilgilendirme ve eğitimler verilmelidir.

Yönetim ve Organizasyon

- Kütüphane personeli için gerekli performans göstergeleri belirlenerek düzenli olarak takip edilmelidir.
- Kütüphane sistemine uzaktan erişim etkin şekilde sağlanmalıdır.
- Kütüphane bilişim hizmetleri şubesinde yetkin ve yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir.

Öneri

Gerçekleştirilen denetim faaliyeti çerçevesinde tespit edilen bulguya ilişkin aşağıdaki aksiyonların alınması önerilmektedir.

1. Kütüphanenin yeni kaynak alımına ayrılan bütçesinin hangi tür kaynaklara tahsis edileceğinin belirlenmesinde öğrenci ve akademisyenlerin beklentilerin etkin şekilde alınabilmesi için yılda en az iki dönemde olmak üzere gerekli anket, ön talep süreci ve odak grup toplantılarının gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
2. Öğrenci ve akademisyenlerin yeni kaynak taleplerinin artırılması ve bu taleplere hızlı şekilde cevap verilebilmesi için gerekli yeni kaynak talep sisteminin online şekilde kütüphane portalından hizmet vermesi önerilmektedir. Bu sistemin aşağıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte bu kriterleri karşılaması önerilmektedir.
 - Yeni kaynak talebinin öğrenci kimlik bilgileri ile yapılabilmesi
 - Kaynak talebindeki ilerlemenin düzenli olarak başvuru sahibine bildirilmesi
 - Kaynağın temin edilmesine karar verilmesi ve kaynağın temin edilmesi aşamalarında öğrenciye bilgi e-postasının gönderilmesi
3. Öğrenci ve akademisyenlerin yeni kaynak taleplerinin artırılması ve bu taleplere hızlı şekilde cevap verilebilmesi için yeni kaynak talep prosedürünün güncellenmesi önerilmektedir. Yeni kaynak talep prosedüründe bunlarla sınırlı kalmamak üzere talep toplama sürecinde kullanılacak sistem (Kütüphane Yönetim Sistemi ve Üniversite Web Sitesi) ve araçlar (Anket, odak grup toplantısı vb.) yer almalıdır.
4. Yeni kaynak talebi sürecine ilişkin farkındalığın artırılması için gerekli eğitim ve bilgilendirmelerin her dönemde en az bir defa olmak üzere düzenli olarak üniversite portalı ve diğer tanıtım kanalları üzerinden yapılması önerilmektedir.
5. Kütüphane personeli istihdamında, alınacak pozisyon için gerekli asgari kriterlerin kütüphane yönetmeliğinden belirlenmesi önerilmektedir.
6. Kütüphane sisteminin geliştirilmesi ve sisteme uzaktan erişim imkânının sağlanması için gerekli insan kaynağı ve teknik desteğin planlanması önerilmektedir.

Denetlenen
Birim Görüşü

- Bulguya Katlıyoruz
- Bulguya Katılmıyoruz.
- Öneriye Katlıyoruz.
- Öneriye Katılmıyoruz.
- Bulgunun Önem Düzeyine Katılmıyoruz.

1		
Sorumlusu	Gerçekleştirilecek Eylem	Tamamlanma Tarihi
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı	Kütüphanenin yeni kaynak alımına ayrılan bütçesinin hangi tür kaynaklara tahsis edileceğinin belirlenebilmesi için gerekli anket, ön talep ve odak grup toplantıları güz döneminde başlamak üzere yılda iki defa planlanacaktır.	
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı / Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Yeni kaynak talep sisteminin online şekilde kütüphane portalından hizmet vermesi için gerekli sistem tasarımı yapılacaktır. Bu sistemin aşağıdaki taleplere cevap verebilecek şekilde tasarlanması sağlanacaktır. <ul style="list-style-type: none"> - Yeni kaynak talebinin öğrenci kimlik bilgileri ile yapılabilmesi - Kaynak talebindeki ilerlemenin düzenli olarak başvuru sahibine bildirilmesi - Kaynağın temin edilmesini karar verilmesi ve kaynağın temin edilmesi aşamalarında öğrenciye bilgi e-postasının gönderilmesi 	
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı	Yeni kaynak talep prosedürü güncellenecektir. Güncellenen prosedür kayıt dönemlerinde öğrenciler ile paylaşılacaktır. Ayrıca her dönem başında bilgilendirme amaçlı e-posta gönderimleri yapılacaktır.	
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı	Kütüphane personelinin asgari niteliklerine ilişkin kriterler belirlenerek Rektörlük Makamı ile paylaşılacaktır.	
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı / Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Kütüphane sisteminin geliştirilmesi ve sisteme uzaktan erişim imkânının sağlanması için gerekli insan kaynağı ve teknik destek planlanarak bütçe ihtiyacı belirlenecektir. Bütçe talebinin Rektörlük Makamı tarafından onaylanmasını takiben gerekli aksiyon alınacaktır.	

4.4.3.4. Denetim Bulgularının Gözden Geçirilmesi ve Onaylanması

İç denetçiler tarafından hazırlanan bulgular, DGS tarafından 2 işgünü içinde gözden geçirilir ve onaylanır. Bulguların hazırlanmasına ve gözden geçirilmesinde, raporlamanın kalitesini belirleyen 6 temel ilkeye uyulmasına önem verilmelidir. Bunlar doğruluk, tarafsızlık, açıklık, kısıklık (özlülük), yapıcılık ve tamlik ilkeleridir.

Denetim bulgularının gözden geçirilmesi ve onaylanması süreci KİDR'de belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde yürütülmektedir.

4.4.4. Raporlama

Şekil 33 Raporlama Sürecinde Takip Edilecek Adımlar



Performans denetimi faaliyetinde raporlama süreci tespit edilen bulguların denetlenen birim/ birimlerle resmi olarak paylaşılması ile başlamaktadır. Kapanış toplantısında, İDB tarafından paylaşılan bulgular, geliştirilen öneriler ve uygulama takvimine ilişkin mutabakat sağlanmasına yönelik görüşmeler gerçekleştirilir. Denetim raporunda yer almasına karar verilen bulgular ve eylem planlarından oluşan denetim raporu üst yönetici onayıyla denetlenen birim ile paylaşılır.

Performans denetimi faaliyetinin başarısını belirleyen öncelikli hususlardan biri, yapılan denetim çalışması neticesinde uygulanabilir gelişim önerilerinin belirlenmesi ve bu önerilere ilişkin denetlenen birimin harekete geçmesinin sağlanmasıdır. Bu çerçevede denetim faaliyetinin başarısını arttıracak önemli konulardan biri raporlama sürecinin zamanında, doğru ve iyi bir iletişim süreci içerisinde gerçekleştirilmesidir.

Performans denetimi faaliyetinde iletişim ve raporlama süreci bir bütün halinde rehberin "Performans Denetiminde İletişim ve Raporlama" bölümünde açıklanmaktadır.¹⁸

4.4.4.1. Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması

Bulguların resmi olarak paylaşılması süreci KİDR'de belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde yürütülmektedir.

Performans denetimi faaliyetinin diğer denetim uygulamalarına kıyasla daha esnek bir içeriğe sahip olması nedeniyle iç denetçilerin mevcut duruma ilişkin değerlendirmelerini doğru şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Denetlenen birim ya da üst yönetici açısından farklı yorumlamalara yol açabilecek ifadeler yerine yapılan veri analizleri ışığında mevcut durumu en açık şekilde anlatacak bir analiz yapılmalıdır. Bu bakımdan bulguların resmi olarak paylaşılması aşamasında DGS ve İDB Başkanı'nın değerlendirmeleri önemlidir.

¹⁸ Bakınız: EK-3. Performans Denetiminde İletişim ve Raporlama

4.4.4.2. Kapanış Toplantısı Yapılması

Kapanış toplantısı, denetim faaliyetinde gerçekleştirilen analizlerin ve tespitlerin paylaşıldığı ve bu çerçevede gelişim önerilerinin süreç sorumluları ile birlikte değerlendirildiği önemli bir aşamadır.

Performans denetimi faaliyetinde, kapanış toplantısında denetim hedeflerinin ve yapılan analizlerin açık şekilde vurgulanması önemlidir.

Performans denetimi faaliyetinde, denetim ekibi tespit ettiği bulgulara ilişkin kök neden analizleri gerçekleştirebilir. Denetim ekibinin, tespit ettiği bulguları denetim hedefleri ve bulguların kök nedenleri ile birlikte sunması süreç sorumlusunun önerilerin geliştirilmesi sürecine olan katkısını artırır. Böylece eylem planlarının belirlenmesi daha etkili şekilde gerçekleştirilebilir.

4.4.4.3. Denetim Raporunda Yer Alacak Bulgulara Karar Verilmesi

Denetim faaliyeti neticesinde tespit edilen bulgulara ilişkin denetlenen birimin görüşleri ve resmi cevapları kapanış toplantısını takiben alınmaktadır.

Bulgunun rapora konulup konulmamasına ilişkin takip edilecek süreç KİDR'in ilgili bölümünde belirtilmektedir.¹⁹

Denetim çalışmasında tespit edilen bulgulara ilişkin neden ve kriterlerin denetlenen birim tarafından makul görülmemesi halinde, söz konusu bulguda da mutabık kalınamayabilir. Veri analizi sürecinde temel alınacak kriterlerin süreç sahipleri ile teyit edilmesi ve mümkün olduğunca süreç sahiplerinin mutabakatı ile bu kriterlerin kullanılması denetim raporunda yer alacak bulgulara karar verilmesini kolaylaştıracaktır.

Denetim raporunda yer alacak bulgulara karar verilirken denetlenen birim veri analizine temel oluşturan neden ve kriterlere katılmayabilir. Söz konusu durum, bulgunun denetim raporuna eklenmesi konusunda denetlenen birim ile uzlaşılmasına neden olacaktır. Böyle bir durumda analize temel oluşturan neden ve kriterin de bulgu ile birlikte denetlenen birim ile uzlaşılmayan bir husus olarak üst yöneticiye sunulması gerekmektedir.

4.4.4.4. Denetim Raporunun Hazırlanması

Performans denetimi faaliyetine ilişkin denetim çalışmasının sonuçlarının raporlanması zorunludur. Denetim raporunda bunlarla sınırlı kalınmamakla birlikte aşağıdaki konu başlıklarına yer verilmelidir.

- Denetimin Amacı
- Denetim Kapsamı ve Denetim Unsurları
- Performans Denetimi Yöntemleri
- Yönetici Özeti
- Mevcut Durum, Nedenler, Kriterler, Riskler ve Etkiler
- Öneriler
- Bulgunun Önem Düzeyi
- Eylem Planı
- İyi Uygulamalar ve Başarılı Performans

¹⁹ Kamu İç Denetim Rehberi Tablo 5.3

4.4.5. İzleme

İ Denetçilerin alışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve KİDS'e göre İDB Başkanı, birim yöneticilerine rapor edilen denetim ve danışmanlık sonuçlarının uygulanma durumunun izlenmesi için bir takip sistemi kurmak ve uygulamak zorundadır. İzleme faaliyetleri KİDR'de belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde gerçekleştirilir.

Belirlenen gelişim önerisine ilişkin bulgunun kapatılması için iç denetçi tarafından veri analizlerinin gerçekleştirilmesi gereken durumlarda iç denetçi ek bir denetim çalışması planlayabilir. Bu çalışmanın amaç, kapsam ve yöntemi yeni bir performans denetimi faaliyeti olarak planlanmalıdır.

5. EKLER

EK 1-Denetçi ve Denetlenen Bakışı ile Performans Denetimi

Performans denetimi faaliyetinde iç denetçilerin KİDS çerçevesinde KİDR ve Rehberde belirtilen usul ve esaslara uygun şekilde çalışmalarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Tüm iç denetim çalışmalarında olduğu gibi performans denetimi faaliyetinde de iç denetçilerin temel amacının denetlenen alana ilişkin bulgu tespit etmekten ziyade gelişim alanlarının belirlenmesi ve uygulanabilir önerilerin geliştirilmesi olduğu unutulmamalıdır.

Bu amaca uygun şekilde gerçekleştirilecek bir denetim faaliyetinde iç denetçiler ile denetlenen birimin işbirliği ve iletişimi önem arz etmektedir.

Gerçekleştirilecek performans denetimi faaliyetinde iç denetçilerin denetlenen birimin bakış açısı ile göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar aşağıda ifade edilmektedir.

- İç denetçinin bağımsızlık ve tarafsızlık ilkelerine uygun hareket edebilmesi için sahip olduğu en önemli araç KİDS ve KİDR'dir. Denetim faaliyetlerinin bu standart ve rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygun şekilde gerçekleştirilmesi bağımsızlık ve tarafsızlık bakımından en önemli unsurdur.
- Performans denetimi faaliyeti, denetimin başlatılmasından raporlama ve izleme süreçlerine kadar denetlenen birim ve diğer paydaşlar ile yoğun bir iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. İç denetçilerin etkin iletişim ve müzakere tekniklerini takip edebilmesi ve mesleki profesyonellik standartlarına uygun hareket etmesi denetim faaliyetinin başarısını artıracaktır.
- İç denetçilerin gerçekleştirilen denetim faaliyeti süresince denetlenen birimin kısıtlarının farkında olması önemlidir. İç denetçilerin hiçbir program, proje, faaliyet ya da sürecin dış etkenlerden arındırılmış şekilde yönetilemeyeceğini göz önünde bulundurulması ve denetim faaliyetlerinde mevcut durum analizlerini bu çerçevede gerçekleştirmesi önemlidir.
- Performans denetimi faaliyetine ilişkin raporlama sürecinde hazırlanan raporun okuyucu dostu olması önemlidir. Raporda ifade edilen her tespitin okuyucu gözüyle de değerlendirilmesi gerekmektedir. Denetim raporunda gereğinden fazla eleştirel yaklaşım ile sadece hatalar/eksiklikler üzerinde yoğunlaşmış çalışmalar iç denetçileri gelişim alanlarına odaklanma hedefinden uzaklaştırabilir.
- Denetlenen birimin denetim faaliyetine dâhil edilmesini sağlamak ve süreci katılımcı şekilde yürütebilmek denetimin başarısına katkı sağlamaktadır.
- İç denetçiler, geliştirilen önerilerde denetlenen birimin görüş ve önerilerini dikkate almalı ve nihai eylem planlarını bu çerçevede belirlemelidir.
- Bir uygulama önerisinin hayata geçirilmesi için en makul yöntemin denetlenen birimin söz konusu gelişim alanının varlığına ikna olması ve önerinin geliştirilmesine katkıda bulunmalarının sağlanması olduğu unutulmamalıdır.
- Performans denetimi faaliyetinde, denetimin kapsam ve hedeflerine göre değişen esnek bir yaklaşım ve metodolojiye ihtiyaç duyulabildiği unutulmamalıdır. Bu bakımdan iç denetçilerin ileri analiz tekniklerine olan erişimi ve deneyimi denetim başarısını artıracak önemli unsurlardan biridir.

EK 2-Performans Denetimlerinde İzleme ve Denetim Gözetimi

KİDR – 5.1.1. Görevlendirme

Denetim ekibi, iç denetçiler ile DGS'den oluşur. Denetim ekibinin bir parçası olarak DGS, iç denetçilerin çalışmalarını sadece onaylamakla yetinmemeli, denetim çalışmalarını yakından takip etmeli, yönlendirmeli ve iç denetçiye yardımcı olmalıdır. DGS, görev ve fonksiyonu paralelinde, iç denetçi ile birlikte denetimin tüm aşamalarından sorumludur.

Performans denetimi faaliyetinin KİDS ve KİDR ile Rehberde belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde yürütülmesi için gerekli gözetim faaliyetleri İDB Başkanı tarafından görevlendirilen denetim gözetim sorumlusu (DGS) ile yürütülür.

DGS, gerçekleştirilen denetim faaliyetinin aşağıda belirtilen temel hususları sağlayacak şekilde yürütülmesini sağlamalıdır.

- İdare'nin performans yönetim sisteminin değerlendirilmesi ve denetim alanının denetlenebilirliğinin analizinin sistemsel şekilde gerçekleştirilmesi
- Belirlenen denetim unsurlarının, denetim alanında yer alan faaliyet, program, proje ve süreçlerin hedefleri ile uyumluluğunun sağlanması
- Denetim hedefleri çerçevesinde iç denetçilerin makul güvence sağlayabilecekleri denetim yöntemlerinin belirlenmesi
- Denetim görev süre planının ve kaynak ihtiyacının denetim faaliyetinin karmaşıklığı ve önemine uygun şekilde belirlenmesi
- Denetim alanına ilişkin verinin tamlığı ve doğruluğuna ilişkin kontrollerin yeterli seviyede yapılabilmesi
- Denetim faaliyetinde belirlenen iyileştirme alanlarının kök nedenlerinin doğru şekilde tespit edilmesine imkân verecek veri analizlerinin yapılabilmesi
- Denetim faaliyetinde belirlenen iyileştirme alanlarına ilişkin gelişim önerilerinin uygulanabilirliği
- Denetlenen birim ile iletişimin zamanlılığı ve sürekliliğinin sağlanması
- Denetim raporunun yapısının ve içeriğinin yeterliliğinin sağlanması

Yukarıda belirtilen hususlara ek olarak, bir performans denetimi faaliyetinin Rehberde belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde yürütülebilmesi için "Performans Denetimi Faaliyeti DGS Kontrol Listesi" hazırlanmıştır. Hazırlanan kontrol listesi, denetim faaliyetine ilişkin temel aşamaları içermektedir. Bu bakımdan DGS bunlarla sınırlı olmamak üzere gerçekleştirilen denetim çalışmasına ilişkin ek iş ve işlemleri kontrol listesine ekleyebilir.

PERFORMANS DENETİMİ FAALİYETİ DGS KONTROL LİSTESİ						
Denetim Aşaması	Faaliyet ²⁰	İçDen ²¹	Sorumlu ²²	Danışılan ²³	Bilgi Verilen ²⁴	Onaylayan ²⁵
DENETİM GÖREVİNİN PLANLANMASI						
Görevlendirme	İçDen üzerinden denetim görevi başlatıldı mı?	✓	İDB		İç Denetçi	
Görevlendirme	Denetime ilişkin iç denetçi ve DGS ataması yapıldı mı?	✓	İDB		DGS İç Denetçi	
Görevlendirme	İDB tarafından onaylanan görevlendirme yazıları çalışma dosyasına konuldu mu?		İç Denetçi			DGS
Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	İç denetçiler tarafından imzalanmak üzere tarafsızlık ve gizlilik belgesi hazırlandı mı?		İDB			
Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	İç denetçi tarafından imzalanan tarafsızlık ve gizlilik belgesi denetim dosyasına eklendi mi?		İç Denetçi			DGS
Denetlenen Birime Bildirim	Denetim Bildirim yazısı hazırlanarak denetlenecek birime gönderildi mi?		Başkan			
Görev Süre Planının Oluşturulması	Çalışma takvimi ve detaylı zaman planı belirlendi mi?		DGS	İç Denetçi	Başkan	
Görev Süre Planının Oluşturulması	Ön çalışma, saha çalışması ve raporlama aşamalarına ilişkin takvim İçDen'de belirtildi mi?	✓	DGS	İç Denetçi	Başkan	
Görev Süre Planının Oluşturulması	Ön çalışma faaliyetleri belirlendi mi?	✓	DGS	İç Denetçi		
Görev Süre Planının Oluşturulması	Ön çalışma ilişkin faaliyetler için iç denetçi ataması ve zaman planı yapıldı mı?	✓	DGS	İç Denetçi	Başkan	
Performans Yönetim Sistemi Olgunluk Analizi	Denetlenen alana ilişkin performans yönetim sisteminin olgunluk analizi değerlendirildi mi?		İç Denetçi		DGS	
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	Denetim kapsamına ilişkin içerik, amaç ve hedefler ile girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ilişkin gözlem ve değerlendirmeler gerçekleştirildi mi?		İç Denetçi		DGS	
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	Önceki denetim raporu, denetlenen birimin cevapları ve çalışma kâğıtları gözden geçirildi mi?		İç Denetçi		DGS	
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	Önceki denetim bulguları incelenerek denetlenen birimin cevaplarında belirttiği düzeltici faaliyetler gözden geçirildi mi?		İç Denetçi		DGS	

²⁰ **Faaliyet**, Belirlenen aşamada gerçekleştirilmesi gereken iş ve ya işlemleri ifade etmektedir.

²¹ **İçDen**, ilgili iş veya işlemlerin İçDen sistemi üzerinden gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

²² **Sorumlu**, ilgili iş ve ya işlemlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu tarafı ifade etmektedir.

²³ **Danışılan**, ilgili iş ve işlemin gerçekleştirilmesi esnasında görüşü alınması önerilen tarafları ifade etmektedir.

²⁴ **Bilgi Verilen**, ilgili iş ve işlemi gerçekleştirirken bilgi verilmesi önerilen tarafları ifade etmektedir.

²⁵ **Onaylayan**, ilgili iş ve işlemin tamamlanması için onayı gereken tarafları ifade etmektedir.

PERFORMANS DENETİMİ FAALİYETİ DGS KONTROL LİSTESİ

Denetim Aşaması	Faaliyet ²⁰	İçDen ²¹	Sorumlu ²²	Danışılan ²³	Bilgi Verilen ²⁴	Onaylayan ²⁵
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	Bir önceki denetime ait Denetim Değerlendirme Formu incelendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Denetim kapsamı, yönetimin beklentileri, kaynak mevcudiyeti ve diğer kısıtlar göz önünde bulundurularak denetim unsurları ve yöntemler belirlendi mi?		İç Denetçi			DGS
Açılış Toplantısı	Denetlenecek birim ile açılış toplantısı gerçekleştirildi mi?		İç Denetçi		Başkan/DGS	
Açılış Toplantısı	Ön çalışma faaliyetleri İçDen sisteminde dokümente edildi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Açılış Toplantısı	Açılış toplantısı tutanağı İçDen'e yüklendi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Denetim unsurları çerçevesinde, denetim kapsamına ilişkin analiz edilecek denetim soruları belirlendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Denetim sorularına ilişkin riskler belirlenerek dokümente edildi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Denetim unsurlarına ilişkin kriterler ve kontrol noktaları belirlendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Kriterlere ilişkin performans göstergeleri belirlendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Analizler için gerekli veri kaynakları belirlendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Analizlere ilişkin analiz yöntemi ve stratejisi belirlendi mi?		İç Denetçi		DGS	
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Riskler İçDen sistemine girildi mi?	✓	DGS İç Denetçi			DGS
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Kontrol noktaları (Kriterler ve Performans Göstergeleri) İçDen sisteminde tanımlandı mı?	✓	DGS İç Denetçi			DGS
Denetim Matrisinin Oluşturulması	Test tanımlamaları (Analiz Yöntemi ve Stratejisi) İçDen sisteminde tanımlandı mı?	✓	DGS İç Denetçi			DGS
Çalışma Planının Hazırlanması ve Onaylanması	Açılış toplantısı ve yapılan ön çalışmalara dayanarak Çalışma Planı hazırlandı mı?		DGS İç Denetçi			
Çalışma Planının Hazırlanması ve Onaylanması	Çalışma planında denetim kapsam, amaç ve yöntemleri belirlenerek İçDen sisteminde dokümente edilmiş midir?	✓	DGS		İç Denetçi İDB	
Çalışma Planının Hazırlanması ve Onaylanması	Saha çalışmasında gerçekleştirilecek testlere ilişkin görevlendirmeler İçDen sistemi üzerinde tanımlanmış mıdır?	✓	DGS		İç Denetçi	İDB

PERFORMANS DENETİMİ FAALİYETİ DGS KONTROL LİSTESİ

Denetim Aşaması	Faaliyet ²⁰	İçDen ²¹	Sorumlu ²²	Danışılan ²³	Bilgi Verilen ²⁴	Onaylayan ²⁵
SAHA ÇALIŞMASI						
Veri Toplama ve Analiz	Analiz çalışmaları İçDen sisteminde dokümante edildi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Veri Toplama ve Analiz	Bulgu tespit edilen analiz sonuçları İçDen'de belirtildi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Veri Toplama ve Analiz	İyi uygulama olarak değerlendirilecek analiz sonuçları İçDen üzerinde belirtildi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Bulguların Tespit Edilmesi ve Önerilerin Geliştirilmesi	Bulgular Mevcut Durum(Tespit), Neden, Risk ve Etkileri, Kriter, Öneri konu başlıkları altında İçDen sisteminde dokümante edildi mi?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
RAPORLAMA						
Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması	Tespit edilen bulgular İçDen sisteminde "Bulguların Paylaşılması" modülünde dokümante edilmiş midir?	✓	DGS		DGS İDB	DGS İDB
Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması	Bulgulara ilişkin denetlenen birim görüşleri İçDen sisteminde dokümante edilmiş midir?	✓	DGS		DGS İDB	DGS İDB
Kapanış Toplantısı	Kapanış toplantısı gerçekleştirildi mi?		DGS İç Denetçi		İDB	DGS
Kapanış Toplantısı	Bulgular denetlenen birim ile görüşülerek, yorumlar ve planlanan düzeltici faaliyetler belirlendi mi?		İç Denetçi			DGS
Kapanış Toplantısı	Kapanış toplantısı tutanağı İçDen sistemine yüklenmiş midir?	✓	İç Denetçi		DGS	DGS
Eylem Planlarının Alınması	Eylem planları denetlenenin görüşü modülünde dokümante edilmekte midir?	✓	DGS			DGS
Denetim Raporu	Denetim raporunda yer alacak bulgular belirlendi mi?	✓	DGS			DGS
Denetim Raporu	Rapora dâhil edilmeyen bulgulara ilişkin gerekçeler açıklama bölümünde belirtildi mi?	✓	DGS			DGS
Denetim Raporu	Raporun Yönetici Özeti ve Giriş bölümü dokümante edildi mi?	✓	İç Denetçi			DGS Başkan
İzleme	Bulguların takibine ilişkin gerekli iç denetçi görevlendirmeleri İçDen sistemi üzerinde tanımlandı mı?	✓	Başkan			
Denetimin Tamamlanması	Denetim İçDen sistemi üzerinde tamamlandı mı?	✓	Başkan			

EK 3-Performans Denetiminde İletişim ve Raporlama

Performans denetimi faaliyetinde saha çalışmalarını takiben atılacak bir sonraki adım, çalışmalar neticesinde bulgu ve önerilerin bir araya getirilmesi, değerlendirilmesi ve denetlenen birim ve diğer tarafların dikkatine sunulacak şekilde raporlanmasıdır.

Gerçekleştirilen denetim faaliyetinin arzu edilen katma değeri sağlayabilmesi, etkin ve verimli olabilmesi ve amaçladığı sonuçlara doğru ve istenen seviyede ulaşabilmesi için en önemli aşamalardan biri denetim faaliyetinin raporlanmasıdır.

Bu sebeple, raporlamaya azami dikkatin gösterilmesi, yürütülen tüm çalışmanın temel hedefleri bakımından fazlasıyla önem taşımaktadır. Hazırlanacak raporun raporlama standartları çerçevesinde açık, net olması, yeterli bilgi seviyesine sahip ve ihtiyaç duyulan belge ve kanıtları barındıracak şekilde kaleme alınması gerekmektedir. Ayrıca denetim raporunun KİDR'de belirtilen raporlama ilkelerine uygun²⁶, bağımsız, objektif, adil ve yapıcı olmasına özen gösterilmelidir.

Denetimin planlanma aşamasında, denetim ekibinin çalışmanın amacı başta olmak üzere, denetim kapsamı, ilgili kıstasları, uygulanan analiz yöntemleri, veri kaynakları, araştırma kısıtları ve bulguları makul şekilde raporlayabilecek süre ve kaynağın önceden planlanması önemlidir.

Performans denetimi faaliyeti süresince gerçekleştirilen analizlerde gizli ve özel bilgiler yer alabilmektedir. Denetim ekibi analiz kapsamında kullandığı kanıt ve verilere raporunda yer verirken etik kurallar ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde hareket etmesi önemlidir. Bu bakımdan denetim ekibi bir denetim raporunda kurum, birim ya da kişilere ilişkin özel bir bilgiye yer verirken bu verinin raporda yer almasının ne derece gerekli olduğu değerlendirmelidir. Gizli ya da özel bir verinin rapora eklenmesi durumunda rapor dağıtım listelerini gözden geçirmeli, gizli ya da özel bilgilere ilişkin gerekli uyarı ve bilgilendirmeleri yapmalıdırlar.

Performans denetimi faaliyetinin temel amacı diğer iç denetim faaliyetlerinde olduğu gibi kurumsal gelişim alanlarının belirlenmesi ve bu alanlara ilişkin önerilerin geliştirilmesidir.

Bu amaçla performans denetimi faaliyetinde, denetim ekibinin ilgili taraflarla iletişimini her zaman sağlıklı şekilde sürdürebilmesi, çalışmanın denetim vasfından daha çok bir iyileştirme faaliyeti olduğunu vurgulaması, rapor ve benzeri çıktıların başarısının süreçteki tüm paydaşların yararına olduğunu anlatabilmesi önemlidir.

Denetim raporunda yer alan bulguların;

- Doğru, yapıcı ve önyargılardan uzak olması
- Hedef kitlenin çeşitliliğine göre değişen beklentilere cevap verebilecek şekilde açık, net ve ilave izah gerektirmeyecek yeterlilikte hazırlanması
- Objektifliğin gerekliliklerini karşılaması adına, yoruma açık, tekrar ölçülebilir ve yapıcı olması önemlidir.

Böylece, bu çerçevede hazırlanan bir denetim raporunun gerekli paydaş desteğini sağlaması daha kolay olabilmektedir.

Hazırlanan denetim raporunda nihai hedefin, doğru bilgiyi, doğru taraflara iletebilmek ve öncelikli gelişim alanlarını tespit edebilmek olduğu düşünüldüğünde, çalışma hedeflerinin, araştırma

²⁶ Detaylı bilgi için Kamu İç Denetim Rehberi 5.2.5. Denetim Raporunun Hazırlanması bölümüne bakınız.

alanlarının, yöntemlerinin kullanılan performans göstergeleri, kanıt, sonuç ve önerileri yapısal bir şekilde sunulabilmesi, raporun başarısı artıracaktır.

Performans denetimi faaliyetinde etkin bir raporlama ve iletişim sürecinin yürütülebilmesi için performans denetimi faaliyetinin planlama, saha çalışması ve raporlama aşamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Planlama ve Saha Çalışmaları

- Planlama aşamasında denetimin unsurları açık şekilde belirlenmeli ve denetlenen birim ve diğer paydaşlar ile paylaşılmalıdır. Yoruma açık, belirsiz denetim unsurları denetim faaliyetinin tümünü etkileyeceği gibi denetim raporunun başarısına da zarar verebilir.
- Denetim unsurlarının açıkça belirlenebilmesi bulguların tespit edilmesi ve tespit edilen bulguları destekleyecek kanıt ve göstergelerin belirlenebilmesinde denetim ekibine katkı sağlayacaktır.
- **Açılış toplantısı**, denetim hedeflerinin denetlenen birim ile paylaşılması ve mutabık kalınması anlamında denetim raporunun başarısını artıracak önemli bir aşamadır.
- Denetim unsurlarının belirlenmesini takiben, denetim ekibi tarafından belirlenen denetim soruları, kriter ve performans göstergeleri, mevcut durumu ortaya koyacak analizler raporlama sürecini hızlandıracaktır.
- Denetim raporunda belirtilen hususların denetlenen birim ile iletişim halinde hazırlanması önemlidir. Bu nedenle saha çalışmasında ilerlemeler ve tespit edilen hususlar çeşitli mutabakat ve doğrulama kanalları ile denetlenen birim ile paylaşılmalıdır.
- **Kapanış toplantısı**, denetlenen birim ile denetim bulgularının paylaşılması ve önerilerin değerlendirilmesi anlamında denetim raporunun başarısını artıracak önemli bir aşamadır.

Raporlama

- Performans denetimi faaliyetinin raporlama sürecinde ortaya çıkacak raporların içeriği ve genel standartları KİDR ve KİDS'in ilgili maddeleri göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Raporun içeriği bu temel unsurları barındırmalıdır.²⁷
- Raporun farklı kişi, kurum ve taraflarca paylaşılacak olması, raporun detay seviyesine dönük farklı beklentilerin ortaya çıkmasına ve raporun değişik bölümlerine yönelik farklı ilgi ve taleplerin belirmesine neden olacaktır. Tüm hedef kitleye, ayrı bir rapor yazılamayacak olmasından ötürü, raporun girişinde yazılanları ve kapsamlı analizleri özetleyecek bir "Yönetici Özeti" bölümünün raporun girişinde bulunması, değişkenlik gösteren okuyucu grubuna ulaşabilmek adına en ideal yöntemdir.
- **Yönetici özeti** bölümü, raporun yazım safhasında, kısa yer tutan, fakat çoğu zaman en çok dikkat gerektiren bölümdür. Bir raporun en çok okunan bölümü olarak, iyi hazırlanan bir yönetici özetinden, denetiminin amacını, yöntemini, bulgularını ve tavsiyelerini, tüm hedef gruplara kısaca izah edebilmesi ve ana mesajlarını ikna edici bir şekilde iletebilmesi beklenmektedir.

²⁷ Detaylı bilgi için Kamu İç Denetim Rehberi Rapor Gözden Geçirme ve Kontrol Listesi'ne bakınız.

- **Yönetici özetinin, özellikle, raporun neden okunması gerektiğini ve raporun tespit edilen bulgu ve gelişim alanları bazında ne tür sonuçlar ortaya çıkacağını, başta yöneticiler olmak üzere tüm hedef kitleye sunabilmesi önemlidir.**
- İdeal, bir yönetici özetinde bulunması gereken ve dikkate değer alanlar genel itibarıyla şunlardır;
 - Tüm ana mesajlara ilişkin bulgu ve analizlerin, dışsal faktörlerin tarafsız ve açık şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.
 - Önemli kanıt, gösterge ve kaynaklara yönetici özetinde yer verilebilir. Bulguları destekleyici bu kanıt ve unsurların, bulgularla olan ilişkisi izah edilmelidir
 - Rapor bulguları çerçevesinde alınacak aksiyonların nedeni ve getireceği faydalarla alakalı açık ve net örnekler ve açıklamalara yer verilmelidir.

Denetim raporunda okuyucuya, denetimin safhaları, amaçları ve sonuçlarının tam anlamıyla aktarılması gerekmektedir.

Giriş bölümünde kısaca ilgili tanımlar ve açıklamalara yer verilerek raporun devamına yönelik anlatımın kolay anlaşılması sağlanmalıdır.

İç denetçinin gerek inceleme sürecinde gerekse saha çalışmalarında karşılaştığı kısıtlama ve veri mevcudiyetinin yetersiz olduğu durumlara denetim raporunda yer verilmesi önemlidir.

Raporun denetim sonuçları bölümünde kaydedilen başarılar ve iyi uygulamalara yer verilmesinde fayda vardır.

Ayrıca denetim sonuçlarında ilgili kapsamdaki performansın ne düzeyde ve/veya şekilde “iyi performans seviyesi” olarak tanımlandığı ve mevcut iyi ve/veya kötü uygulamanın artıları ve eksiklikleri ile ilgili performansın nasıl iyileştirilebileceği incelenmelidir.

Son olarak, raporlamanın okuyucu dostu görseller ile desteklenmesi okuyucuya verilmek istenen mesajın yazılı anlatımın zorluklarından kurtararak daha etkin şekilde verilmesini sağlayacaktır.

Performans denetim faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan denetim raporunun ilgili kişi, idare ve paydaşlara objektifliğe, profesyonelliğe ve raporun ruhuna zarar vermeyecek şekilde sunulması ve paydaşların bu konuda görüş ve katkılarının alınması önemlidir.

Birim maliyet: Birim çıktı başına oluşan maliyettir.

Çıktı: Faaliyet sonunda ortaya çıkan ürün veya hizmettir.

Çoklu Kriter Analizi: Birçok farklı kriterin değerlendirilmesi gerektiğinde kullanılan, karşılaştırma yapmaya yarayan tekniktir. Birbirleri ile doğrudan karşılaştırılabilir olmayan kalitatif ve kantitatif veriyi içerebilmektedir. Yaygın olarak bir veya birden fazla değişkenin farklı kriterlerdeki değerleri veya özelliklerinin karşılaştırılmasında kullanılır.

Dayanıklılık: Çıktı ve hizmetin öngörülen süre, sayı ve seferde yararlanıcıya arzu edilen sonucu sağlayabilmesidir.

Denetim Matrisi: Seçilen denetim unsurlarının, denetim unsurlarına ilişkin analiz sorularının, kriterlerin, göstergelerin ve veri kaynaklarının yer aldığı tablodur. Performans denetiminin temel çalışma kağıtlarından biri olan denetim matrisi, denetim kapsamının tanımlandığı ve yürütülecek tüm analizlerin planlandığı dokümandır. Matris, ön çalışma esnasında hazırlanıp denetim boyunca revize edilebilir. Performans denetiminde kullanılan denetim matrisi, diğer iç denetim türlerinde yer alan Risk Kontrol Matrisinin yerine kullanılmaktadır.

Denetim Unsuru: Performans denetimi kapsamında inceleme kapsamına alınacak unsurlardır. Ekonomiklik, verimlilik, etkililik, tutarlılık, sürdürülebilirlik ve uyumluluk unsurları performans denetimi kapsamında incelenecektir.

Ekonomiklik: Uygun kalite ve miktardaki kaynakların, en uygun maliyet ile edinilmesini ifade etmektedir. Söz konusu kaynaklar faaliyetin niteliğine göre, mali kaynak, insan kaynağı, malzeme, ekipman, hizmet veya zaman olabilir.

Estetik: Çıktı ve hizmetin paydaşın/faydalanıcının duyularına hitap edebilmesidir.

Etkililik: Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesidir. Performans denetimi kapsamında, incelenen kamu programları, projeleri veya kamu idarelerinin süreç ve faaliyetlerinin hedeflediği sonuçları ne seviyede gerçekleştirebildiğinin denetimi olarak tanımlanabilir.

Faaliyet Giderleri / İşlem Tutarları: Çıktının parasal olarak ölçülebildiği durumlarda faaliyet giderlerinin çıktı içerisindeki yüzdesidir.

Faaliyet Oranı: Farklı tür girdilerin birbirlerine oranıdır.

Girdi: Bir program, proje, faaliyet veya süreçte, planlanan çıktı ve hizmetlerin üretilebilmesi için kullanılan kaynaktır. Bu kaynak mali kaynak, insan kaynağı, malzeme veya diğer fiziksel kaynaklar olabilir.

Gösterge/Performans Göstergesi: Ölçülebilir özellik veya niteliklidir. Sayısal veya niteliksel olabilir.

Güvenilirlik: Sağlanan yararın geniş zamana yayılmış bir süreklilik arz etmesi veya süreçte ortaya çıkan sorunlara çözüm sunulması ile kullanıcı/faydalanıcı tarafında olumlu algı oluşturulmasıdır.

İki Değişkenli ve Çok Değişkenli Analiz: İki değişkenli analiz incelenen iki nicel değişken arasındaki ilişkiyi ele alan kantitatif bir yöntemdir. Bir değişkendeki artış veya azalışın diğerini nasıl etkilediğini anlamak için kullanılır. İki değişken arasındaki nedensellik veya korelasyonun anlaşılmasında kullanılabilir.

Kalite Analizi Yöntemi: İdarelerin ürettikleri çıktılarını ya da paydaşlara sunulan hizmetlerin belirlenen kalite ölçütlerine uygunluğunun değerlendirilebilmesini sağlayan yöntemdir.

Kalite Ölçütleri: Kalite için belirlenmiş asgari standartlardır.

Kriter: Denetim matrisinde, soruları yanıtlamada kullanılan başarı ölçütleridir. Soruların olması gereken yanıtlarını içeren hipotezler olarak da değerlendirilebilir. Kriterlerin belirlenmesinde süreç sahiplerinden alınan bilgiler de kullanılabilir gibi, bazı durumlarda, incelenen alana ilişkin ilgili kamu idaresinin belirlediği standartlar veya denetim kapsamına alınan iyi uygulama örnekleri de kriterleri oluşturabilir.

Kaynak Kullanım Oranı: Kullanılan kaynak miktarının toplam mevcut kaynağa oranıdır.

Kıyaslama: İki farklı idare veya birime ait çeşitli değişkenlerin değerlerinin karşılaştırılmasıdır. Genellikle, organizasyonları belirlenen değişkenler üzerinden kıyaslayarak iyileştirme alanlarının tespitinde kullanılır.

Kıyaslama Yöntemi: Kıyaslama yöntemi, bir idarenin program, proje, süreç veya faaliyetine ilişkin sonuçların ve çıktılarının dönemsel eğilimler veya aynı ya da benzer faaliyetler gösteren iyi uygulama örnekleri ile kıyaslanmasını amaçlayan yöntemdir.

Kodlama ve Soyutlama: Kalitatif verinin kantitatif hale getirilerek analiz edildiği yöntemdir. Sayısal olmayan veriye değer atanarak veya kategorileyerek sayısal hale getirilmesidir. Bu yöntem, eğilimlerin incelenmesinde kullanılabilir.

Kontrol Grubu Analizleri: Bir müdahale veya dış faktörden etkilenen ve etkilenmeyen grubun aynı değişkenler üzerinden karşılaştırılmasıdır. Etki büyüklüğünün tespit edilmesi amacıyla kullanılan karşı olgusal bir yöntemdir.

Kusursuzluk: Tüm sistemin ve ögelerin tek tek istenen düzeyde ve şekilde çalıştığının güvence edilmesidir.

Mantıksal Çerçeve: Performans denetiminde, denetçinin incelenecek program, proje, süreç ve faaliyeti tanımak, incelemek ve içerik, hedefler, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamak için oluşturduğu çalışma kağıdıdır.

Performansın Ölçümü ve Raporlanması Yöntemi: Denetlenecek alanın şeffaflığının ve hesap verilebilirliğinin geliştirilmesi ve kamu idarelerindeki birim ve sorumluların performanslarının

etkin takibi için gerekli gözetim ve raporlama mekanizmasının gelişimine katkı sağlamak amacıyla kullanılan yöntemdir.

Program ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi Yöntemi: Kamu idarelerinin program ve uygulamalarının beklenen hedefleri ne seviyede gerçekleştirdiklerini analiz etmek üzere kullanılan yöntemdir.

S.M.A.R.T.: George Doran'ın 1981 yılında tanımladığı, iyi bir performans göstergesinin sahip olması gereken niteliklerdir. Doran'a göre, iyi bir performans göstergesi gerçekçi, ölçülebilir, zaman kısıtına sahip, erişilebilir / elde edilebilir ve tutarlı / tam olmalıdır.

Sürdürülebilirlik: Faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılmasını ifade etmektedir.

Süreç Modellemesi: İş süreçlerinin anlaşılması için akış diyagramları halinde gösterilmesidir. Sürecin anlaşılması için kullanılabileceği gibi iyileştirme alanlarının tespit edilmesi için yapılan analizlerde de kullanılabilir.

Tutarlılık (Unsur): Faaliyetlerin öngörülen amaç ve hedefler ile tutarlılığının ve makro düzeydeki politika ve planlar ile uyumluluğudur. Ayrıca planlama ve uygulamanın örtüşmesi de tutarlılık kapsamında değerlendirilmektedir.

Tutarlılık (Kalite Analizi): Tekrar eden süreçlerde aynı kalitede çıktı ya da hizmetin elde edilebilmesidir.

Uygunluk: Faaliyet çıktılarının tasarım ve işleyişi bakımından gerekli özellikleri veya sektör standartlarını karşılamasıdır.

Uyumluluk: Faaliyetin mevcut düzenleme ve prosedürlere uygunluğu ve kurumsal kapasitenin uygulama için yeterliliğidir.

Üretkenlik Endeksi: Çıktı miktarındaki değişim ile girdi miktarı veya maliyetindeki değişim arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Üretkenlik Oranı: Birim çıktı başına kullanılan girdi veya birim girdi başına üretilen çıktı miktarıdır.

Veri Kaynağı: Denetim için gerekli bilgilerin temin edildiği kaynaklardır.

Verimlilik Analizi Yöntemi: İdarenin hedeflerini gerçekleştirmesi ve faaliyetlerini etkin şekilde sürdürebilmesi için, idare kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirme amacıyla kullanılan yöntemdir.

Verimlilik Unsuru: Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Zaman Serisi: Bir değişkenin belirli zaman periyotlarındaki değerlerinin karşılaştırıldığı kantitatif yöntemdir. Eğilimlerin incelenmesinde kullanılır.

Zamanlılık Analizi Yöntemi: Gerçekleştirilen işin hızı ve gerçekleşme süresinin analiz edilmesini sağlayan yöntemdir. Zamanlılık analizi yöntemi, iç denetçilerin makul süre ve kaynaklar ile güvence ve danışmanlık hizmeti sağlamalarına imkân verebilen bir performans denetimi yöntemidir.

PERFORMANS DENETİMİ ÇALIŞMA GRUBU

Adı Soyadı	Kurumu	Ünvanı
Halis KIRAL, CIA, CCSA, CGAP	Maliye Bakanlığı	Daire Başkanı
Abdullah EFE	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetim Birimi Başkanı
Arzu PİŞKİNOĞLU, SMMM, CIA, CRMA, CMC	E&Y	Proje Lideri
Aslı SARIGÖL, CGAP	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Aydın FENERLİ	E&Y	Proje Kıdemli Danışmanı
Ayfer AKSU, CGAP	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İç Denetçi
Bakır GÖKALP, CGAP	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetim Birimi Başkanı
Bulut TUNCA	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Ecehan SAKARYA	E&Y	Proje Kıdemli Danışmanı
Fevzi AKSUNGUR	Maliye Bakanlığı	Maliye Uzman Yardımcısı
Kerem KAÇAR	E&Y	Müdür
Linas DİCPETRIS, ACCA, CIA, LSA	E&Y	Şirket Ortağı
M. Said YILDIZ	Sağlık Bakanlığı	İç Denetçi
Ozan ALKAN	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Özer KOCA	Maliye Bakanlığı	Maliye Uzman Yardımcısı
Özlem KOÇAK	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Rasim SARIKAYA, CGAP	Orman ve Su İşleri Bakanlığı	İç Denetim Birimi Başkanı
Sedat ERGENÇ	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İç Denetçi
Sedi KAVAK	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetçi
Selen YILMAZ	E&Y	Proje Kıdemli Danışmanı
Selim ELHADEF, SMMM, CIA, CRMA	E&Y	Şirket Ortağı
Serhat AKMEŞE, CIA, CGAP, CRMA, CICA, CCSA, PMP	E&Y	Kıdemli Müdür
Sülbiye YUSUFOĞLU, CGAP	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetçi

PİLOT PERFORMANS DENETİMLERİNE KATILANLAR

Adı Soyadı	Kurumu	Ünvanı
Abdullah EFE	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetim Birimi Başkanı
Altan YILMAZ, CGAP	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Aslı SARIGÖL, CGAP	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Aydın FENERLİ	E&Y	Proje Kıdemli Danışmanı
Ayfer AKSU, CGAP	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İç Denetçi
Bahattin AVCUOĞLU	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Bakır GÖKALP, CGAP	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetim Birimi Başkanı
Bulut TUNCA	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Ecehan SAKARYA	E&Y	Proje Kıdeli Danışmanı
Güray ARSLAN	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Kaan SANCAKTAR	E&Y	Proje Danışmanı
Mehmet GÜLLÜ	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	İç Denetim Birimi Başkanı (Emekli)
Olgu DERViŞLER	E&Y	Proje Danışmanı
Özlem KOÇAK	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Sedat ERGENÇ	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İç Denetçi
Sedi KAVAK	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetçi
Selen YILMAZ	E&Y	Proje Kıdemli Danışmanı
Serhat AKMEŞE, CIA, CGAP, CRMA, CICA, CCSA, PMP	E&Y	Kıdemli Müdür
Sülbiye YUSUFOĞLU, CGAP	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	İç Denetçi
Utku YILDIRIM	E&Y	Proje Danışmanı
Yasemin ASAN	E&Y	Proje Danışmanı
Yaşar ÖKTEM	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İç Denetim Birimi Başkanı

GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİYLE KATKI YAPANLAR

Adı Soyadı	Kurumu	Ünvanı
Ahmet KEBELİ, CGAP	Spor Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Ahmet Koray KAZANCI	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Ayla KARABULUT	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Burhan ORMANOĞLU	Meteoroloji Genel Müdürlüğü	İç Denetim Birimi Başkanı
Çağrı CANCANOĞLU	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Çetin KARAHAN	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	İç Denetçi
Gamze Yudum SÜLER	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Mesut MÜCAHİTOĞLU	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	İç Denetçi
Nihat AKBULUT, CGAP	Milli Eğitim Bakanlığı	İç Denetim Birimi Başkanı
Sezer BOZKUŞ KAHYAOĞLU, SMMM, CIA, CFE, CFSA, CRMA	SMM Bilişim	Yönetim Kurulu Başkanı
Umut KORKMAZ	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı
Yasin ARSLAN	Maliye Bakanlığı İDMU Dairesi	Maliye Uzmanı

