

SÜRÜM
1.0

İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU

Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi
Vaka Çalışmaları

ANKARA | Nisan 2016



İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU

Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi
Vaka Çalışmaları

ANKARA | Nisan 2016

İÇİNDEKİLER

1. VAKA

A ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANE SÜRECİNİN PERFORMANS DENETİMİ	7
A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI.....	8
A1. GÖREVLENDİRME.....	8
A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI	8
A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM	8
B. ÖN ÇALIŞMA.....	11
B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI	11
B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	13
B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI	16
B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ.....	18
B5. AÇILIŞ TOPLANTISI.....	18
B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI	21
B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI	23
C.SAHA ÇALIŞMALARI	25
C1. VERİ TOPLAMA	25
C2. VERİ ANALİZİ	26
C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	35
D.RAPORLAMA	40
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI	40
D2. KAPANIŞ TOPLANTISI.....	48

2. VAKA

A BELEDİYESİ OTOBÜS İŞLETMELERİ SÜRECİNİN PERFORMANS DENETİMİ.....	51
A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI.....	52
A1. GÖREVLENDİRME.....	52
A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI	52
A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM	52
B. ÖN ÇALIŞMA.....	55
B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI	55
B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	56
B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI	60
B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ.....	62
B5. AÇILIŞ TOPLANTISI	63
B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI	64
B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI	68
C.SAHA ÇALIŞMALARI	70
C1. VERİ TOPLAMA	70
C2. VERİ ANALİZİ	72
D.RAPORLAMA	81
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI	81
D2. KAPANIŞ TOPLANTISI.....	85

3. VAKA

A BAŞKANLIĞI ACIL DURUM ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANS DENETİMİ	89
A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI	90
A1. GÖREVLENDİRME	90
A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI	90
A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM	90
B. ÖN ÇALIŞMA	93
B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI	93
B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	94
B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI	98
B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ	99
B5. AÇILIŞ TOPLANTISI	99
B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI	102
B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI	103
C.SAHA ÇALIŞMALARİ	105
C1. VERİ TOPLAMA	105
C2. VERİ ANALİZİ	106
C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ	116
D.RAPORLAMA	118
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI	118
D2. KAPANIŞ TOPLANTISI	123

4. VAKA

ELEKTRONİK SİSTEME GEÇİŞ PROGRAMI PERFORMANS DENETİMİ	129
A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI	130
A1. GÖREVLENDİRME	130
A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI	130
A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM	130
B. ÖN ÇALIŞMA	133
B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI	133
B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	134
B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI	138
B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ	140
B5. AÇILIŞ TOPLANTISI	140
B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI	142
B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI	147
C.SAHA ÇALIŞMALARİ	149
C1. VERİ TOPLAMA	149
C2. VERİ ANALİZİ	149
C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ	154
D.RAPORLAMA	156
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI	156
D2. KAPANIŞ TOPLANTISI	159

A Üniversitesi Kütüphane Süreci Performans Denetimi

*Vaka çalışmasında kullanılan içeriğin herhangi bir kurum, uygulama ve kişi ile ilgisi yoktur.
Geliştirilen içerik tamamen gerçektir.*

A ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANE SÜRECİNİN PERFORMANS DENETİMİ

A Üniversitesi İngilizce eğitim veren, sosyal bilimler, mühendislik ve güzel sanatlar fakültelerine sahip, köklü bir şehir üniversitesidir. Üniversite, önde gelen başarı endekslerine göre ülke genelinde en başarılı ilk 10 üniversite arasında gösterilmektedir.

Üniversite yönetimi, 2017 yılını kütüphane yılı olarak ilan etmiştir. Bu doğrultuda, üniversitenin kuruluşundan bu yana hizmet veren ve ülke çapında önde gelen üniversite kütüphanesinin daha da zenginleştirilmesi ve 2011-2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösteren kullanıcı sayısının artırılması hedeflenmiştir.

İç denetim biriminin gerçekleştirdiği makro risk değerlendirme çalışmasında, denetim evreninde yer alan kütüphane süreci stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile üst yönetici ve üst düzey yöneticilerin görüşleri de dikkate alınarak, risk faktörleri doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme neticesinde Kütüphane Süreci'nin 2016 yılı denetim programında yer alması planlanmıştır.

Üniversite yönetimi gerçekleştirilecek denetim çalışması neticesinde kütüphanenin 2017 yılı yeniden yapılanması için gerekli aksiyonları planlamayı hedeflemektedir.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında üst yönetimin temel beklentileri;

- Üniversitenin stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında mevcut kütüphane süreçlerinin ne seviyede yeterli olduğunun değerlendirilmesi,
- Üniversite ile benzer özellikteki diğer şehir üniversiteleri ve diğer iyi uygulamalara kıyasla mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi,
- 2016 yılının kütüphane yılı olarak belirlenmesi çerçevesinde, geliştirilecek faaliyetlerde önem verilmesi gereken gelişim alanlarının tespit edilmesi,

olarak özetlenebilir.

Üst yönetimin hedef ve beklentileri doğrultusunda Üniversite İç Denetim Birimi, kütüphane sürecine ilişkin bir performans denetimi gerçekleştirilmesine karar vermiştir. Söz konusu denetim 2016 yılı denetim programında yer almıştır.

Gerçekleştirilen denetim çalışmaları Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi ve Kamu İç Denetim Rehberi'nde belirtilen çerçevede gerçekleştirilmektedir.



A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI

A1. GÖREVLENDİRME

İDB Başkanı yıllık denetim programına uygun şekilde İDB iç denetçilerinden Aylin Kaya ve Mehmet Akın'ı iç denetçi olarak atamıştır. İDB'nin kıdemli iç denetçilerinden Ömer Başkale DGS olarak atanmıştır. İDB Başkanı iç denetçilerin atanmasında aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmıştır.

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

A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI

İDB Başkanı tarafından ataması yapılan iç denetçiler tarafsızlık ve gizlilik belgelerini imzalamışlardır.

A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM

İDB Başkanı tarafından denetlenecek birime denetim hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilmiştir.

A1.Görevlendirme

Sayı : 76995536-662.02-

14/02/2016

Konu : Görevlendirme

Sayın Aylin Kaya (6666/A3)
İç Denetçi

Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kütüphane İşlemleri Sürecinin “ *Kullanıcı Hizmetleri Süreci, Teknik Hizmetler Süreci, Bilişim Hizmetleri Süreci, İdari ve Mali İşler Süreci*” denetimiyle görevlendirilmiş bulunmaktasınız. Denetimin Kamu İç Denetim Standartları, Kamu İç Denetim Rehberi ve Performans Denetimi Rehberine uygun olarak gerçekleştirilmesini ve düzenlenecek denetim raporunun İç Denetim Birimi Başkanlığına iletilmesini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

Denetimin Türü	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kütüphane İşlemleri Sürecinin Performans Denetiminin yapılması
Özel Talimatlar	Gerçekleştirilecek performans denetimi çalışmasında Performans Denetimi Rehberinde belirtilen yöntem ve metodoloji takip edilecektir.
Planlanan Denetim Süresi	26.02.2016-15.05.2016
Görevlendirilen Diğer İç Denetçiler	Mehmet Akın (4444/A3)
Denetim Gözetim Sorumlusu	Ömer Başkale (5555/A3)

A2.Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması

TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİ

Denetlenen Birim: Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı

Denetimin Konusu: Kütüphane İşlemleri

DENETİMİN ADI

Kütüphane İşlemleri Süreci Performans Denetimi

19.1. Kullanıcı Hizmetleri Süreci

19.2. Teknik Hizmetler Süreci

19.3. Bilişim Hizmetleri Süreci

19.4. İdari ve Mali İşler Süreci

DENETİM KAPSAMI

Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı'nın 01.01.2015 – 31.12.2015 tarihleri arasındaki tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.

BEYAN

- Denetim kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak son bir yıl içerisinde hiçbir idari faaliyet üstlenmediğimi,
- Denetlenen birimde birinci, ikinci ve üçüncü derece kan ve sıhri hısıımım olan herhangi bir kimsenin çalışmadığını,
- Aynı birimde 3 yıl üst üste görevlendirilmediğimi,
- Denetim konusu hususlarla ilgili olarak son bir yıl içerisinde herhangi bir danışmanlık görevi almadığımı,
- Denetlenen birime, çalışanlarına ya da yöneticilerine yönelik olarak herhangi bir önyargımın bulunmadığını

beyan ederim.

TAAHHÜT

Denetimin yürütülmesi sırasında tarafsızlığımı bozacak ya da tarafsızlığımın bozulduğu intibayı uyandıracak herhangi bir durum ile karşılaşmam halinde, İDB Başkanını en kısa sürede bilgilendireceğimi, denetimin yürütülmesi sırasında elde ettiğim bilgilerin niteliğine uygun olarak gizliliğini koruyacağımı, taahhüt ederim.

26.02.2016
Aylin Kaya
İç Denetçi

A3. Denetlenen Birime Bildirim**Sayı** : 76995536-679-

.../02/2016

Konu : Denetim Bildirimi**KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DAİRE BAŞKANLIĞINA**

Rektörlük Makamınının 20.02.2016 tarihli onayı doğrultusunda yürütülmekte olan 2016 yılı İç Denetim Programı kapsamında Biriminizde 26.02.2016-15.05.2016 tarihleri arasında Kütüphane İşlemleri Sürecinin “ *Kullanıcı Hizmetleri Süreci, Teknik Hizmetler Süreci, Bilişim Hizmetleri Süreci, İdari ve Mali İşler Süreci*” performans denetimi yürütülecektir. Söz konusu denetime 26.02.2016 tarihinde başlanacak olup 15.05.2016 tarihinde denetimin tamamlanması öngörülmektedir.

Denetim, İç Denetçi Ömer Başkale'nin (5555/A3) gözetiminde, iç denetçiler Aylin Kaya (6666/A3) ve Mehmet Akın (4444/A3) tarafından gerçekleştirilecek olup, denetim sonrasında hazırlanacak bulgular ve rapor tarafınıza gönderilecektir.

Denetimin kapsamı temel olarak; Kütüphane İşlemleri Süreci (Kullanıcı Hizmetleri Süreci, Teknik Hizmetler Süreci, Bilişim Hizmetleri Süreci, İdari ve Mali İşler Süreci) olup, kesin kapsam ve denetim amaçları, denetim ekibimiz tarafından biriminizle yapılacak görüşmeler sonucunda belirlenecektir.

Performans denetimi çalışması önemli ölçüde veri analizleri üzerinden gerçekleştirilecektir. Bu nedenle iç denetçiler tarafından talep edilecek verinin zamanında tam ve doğru şekilde sağlanması önem arz etmektedir. Süreç sorumlularının denetim sürecindeki desteği ve katılımı iç denetçilerin uygulanabilir gelişim önerileri sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

Denetim görevinin başarıyla sonuçlanması için işbirliğiniz ve bilgi paylaşımınız büyük önem arz etmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

DAĞITIM**Gereği**

Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı

Bilgi

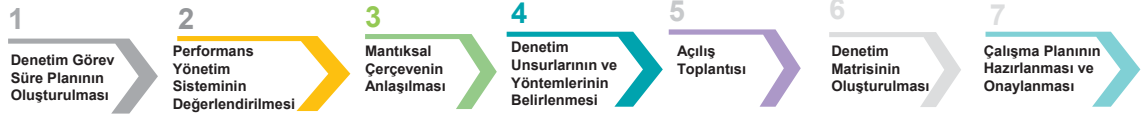
Aylin Kaya (6666/A3)

Ömer Başkale (5555/A3)

Mehmet Akın (4444/A3)

B. ÖN ÇALIŞMA

Denetimin ön çalışma aşamasında Kamu Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir.



B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI

DGS denetim ekibinde yer alan iç denetçilerin de görüşlerini dikkate alarak denetim süre planı formunu hazırlamıştır. Bununla birlikte denetimin ara aşamalarını da gösteren detaylı bir denetim planı hazırlanmıştır.

Çalışma	Çıktı	Başlama Tarihi	Tamamlanma Tarihi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
				Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta
1 Denetim Görevlerinin Başlatılması		26.02.16	26.02.16													
Görevlendirme	Görevlendirme Yazısı															
Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesi															
Denetlenen Birime Bildirim	Denetim Bildirim Yazısı															
2 Ön Çalışma		02.03.16	27.03.16													
Denetim Görev Süre Planı Formu	Denetim Görev Süre Planı Formu															
Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi	Olgunluk Analizi Formu															
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması																
Ön Veri Talebinin Yapılması	Ön Veri Talep Listesi															
Ön Analiz ve Değerlendirmeler																
Mantıksal Çerçevenin Dokümanite Edilmesi	Mantıksal Çerçeve Formu															
Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Denetim Matrisi															
Açılış Toplantısı	Açılış Toplantısı Tutanağı															
Denetim Matrisi Taslağının Oluşturulması	Denetim Matrisi															
Çalışma Planının Hazırlanması	Çalışma Planı															
3 Saha Çalışmaları		30.03.16	24.04.16													
Veri Toplama																
Veri Talebinin Yapılması	Veri Talep Listesi															
Denetim Veri Tabanının Oluşturulması	Denetim Veri Tabanı															
Analiz																
Bulguların Tespit Edilmesi ve Önerilerin Geliştirilmesi	Konsolide Bulgu Listesi															
4 Raporlama		27.04.16	15.05.16													
Bulguların Resmî Olarak Paylaşılması	Bulgu Formu															
Kapanış Toplantısı	Kapanış Toplantısı Tutanağı															
Eylem Planlarının Alınması	Eylem Planı															
Denetim Raporu	Denetim Raporu															

B1. DENETİM SÜRE PLANI FORMU**Kütüphane Süreci Performans Denetimi**

	Planlanan		Gerçekleşen	
	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi
ÖN ÇALIŞMA	02.03.2016	27.03.2016		
Performans Yönetim Sisteminin Olgunluk Analizi	03.03.2016			
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	09.03.2016			
Açılış Toplantısı Yapılması	17.03.2016			
Çalışma Planının Onaylanması (Görev iş programı ve Denetim Matrisi)		27.03.2016		
SAHA ÇALIŞMASI	30.03.2016	24.04.2016		
Verilerin Toplanması ve Analizlerin(Testlerin) Başlatılması	30.03.2016			
Analizlerin(Testlerin) Tamamlanması		24.04.2016		
RAPORLAMA	27.04.2016	15.05.2016		
Bulguların Hazırlanması ve Önerilerin Geliştirilmesi	27.04.2016			
Bulguların Paylaşılması	01.05.2016			
Kapanış Toplantısı	08.05.2016			
Denetim Raporunun Sunulması		15.05.2016		

B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İç denetçi gerçekleştirilecek performans denetimi faaliyetinde sonuçların başarılı olmasını güvence altına almak amacıyla denetim alanının performans yönetim sisteminin olgunluğunu değerlendirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki konu başlıkları üzerinden denetim alanının olgunluk analizi yapılmıştır.

- Performans yönetim sisteminin olgunluğunun değerlendirilmesi,
- Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi,
- Performans denetim unsurlarının denetim yapılacak alanda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi,

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

- Kurum, 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 yatırımı yapmaya devam etmeyi planlamaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde, iç denetçilerin olgunluk analizi değerlendirmesinde yaptıkları puanlama aşağıdaki gibidir.¹

Planlama ve Uygulama	
Ağırlık Katsayısı	%30
1	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun stratejik planı bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.
3	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun 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.
5	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun 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	
Ağırlık Katsayısı	%40
1	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.¹
3	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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.

¹ Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır. Bakınız: 3.5.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

İzleme ve Raporlama	
Ağırlık Katsayısı	%20
1	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun performans sonuçları izlenmemektedir.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır
3	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Yönetim Farkındalığı ve Desteği	
Ağırlık Katsayısı	%10
1	<ul style="list-style-type: none"> İzleme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.
3	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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

	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 konusu puan, Kamu İç Denetçileri için Performans Denetimi Rehberi'nde 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.

İç denetçiler yapılan bu değerlendirmeyi takiben mantıksal çerçevenin anlaşılması aşamasına geçmişlerdir.

B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI

İç denetçiler, ön çalışma aşamasında kütüphane sürecini anlamak üzere gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapabilmek için ön veri listesini hazırlamışlardır. İç denetçilerin ön çalışma aşamasında incelenmeyi planladığı veri listesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

#	Bilgi veya Belge
1	A Üniversitesi Stratejik Planı (2015-2019)
2	A Üniversitesi Stratejik Planı (2010-2014)
3	A Üniversitesi Performans Programı (2011, 2012, 2013, 2014, 2015)
4	Kütüphane İş Akış Şemaları
5	Kütüphane Alt Süreçleri
6	Kütüphane Faaliyet Raporları

İç Denetçiler ön çalışma aşamasında kamuya açık ilgili diğer belge ve raporlar üzerinden de çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki rapor ve belgeler incelenmiştir.

- İngiltere Bağımsız Yıllık Kütüphane Raporu
- Kütüphane Faaliyet Raporları (Ulusal ve Uluslararası Üniversiteler)
- Dünya Kütüphaneler Birliği – Modern Kütüphane Süreçleri ve İyi Uygulamaları

Denetim kapsamında kullanılacak mantıksal çerçeve aşağıda verilmiştir:

Amaç	Hedef	Alt Hedef	Faaliyetler	Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Kaynağı	
2015-2019 Stratejik Plan, Amaç 3 Üniversitenin ulusal ve uluslararası ölçekte tanınırlığının geliştirilmesi	Hedef 3.1. Üniversite kütüphanesinin ulusal ve uluslararası ölçekte tanınırlığını geliştirmek	- Akademik kaynak araştırmalarında üniversite kütüphanesinin ön sıralarda yer alması - Kütüphane'nin, artan kaynak çeşitliği ve kapasitesi ile üniversitenin tanıtım stratejisinde öne çıkarılabilecek şekilde geliştirilmesi	Programın ana faaliyetleri: - Kütüphane envanterinin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi - Kütüphane veri tabanlarının çeşitliliğinin artırılması - Kütüphane yönetim sisteminin geliştirilmesi - Kütüphane insan kaynağının geliştirilmesi	Kütüphane kullanıcı sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı	Stratejik Plan	
				Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı	Performans Programı	
				2011 – 2015 yılları arasında basılı materyal ödünç alma oranlarının değişimi	Program Göstergeleri	
				Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı	İç denetçinin önerdiği göstergeler	
	Hedef 3.4. Üniversite bünyesinde yürütülen akademik çalışmalar neticesinde üretilen akademik yayın sayısını artırmak için gerekli altyapıyı tesis etmek	- Kütüphanenin fiziki ve mekânsal kapasitesinin geliştirilmesi - Kütüphane kaynak çeşitliliğinin ve güncelliğinin öğrenci beklentilerine uygun şekilde geliştirilmesi			Yeni materyal alımına ayrılan bütçenin genel kütüphane bütçesine oranı	Performans Programı
					Verilen toplam eğitim saati Eğitime katılan personel sayısı	Program Göstergeleri
					Oryantasyon programları katılım sayısı	İç denetçinin önerdiği göstergeler
					Veri tabanı sayısının toplam materyal sayısına oranı	
				2011 – 2015 kullanıcı başına düşen süreli yayın oranı		
				2011 – 2015 materyal bazında kütüphane bütçesinin detayı		

B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ

DGS, iç denetçilerin de görüşlerini alarak, yönetimin beklentileri ve denetim kapsamı çerçevesinde gerçekleştirilecek denetim çalışmasında verimlilik, etkililik, tutarlılık ve uyumluluk unsurlarına yönelik bir denetim faaliyetinin yürütülmesine karar vermiştir.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında kütüphane sürecine ilişkin faaliyet ve uygulamaların aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

- Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi
- Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi
- Tutarlılık; Kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması
- Uyumluluk; Faaliyet ve aktivitelerin mevcut düzenleme ve prosedürlere uygunluğu ve kurumsal kapasitenin uygulama için yeterliliği

Bu kapsamda belirlenen denetim unsurlarına yönelik denetim faaliyetlerinde ağırlıklı olarak kıyaslama ve performansın ölçümü ve raporlanması yönteminin kullanılmasını planlamaktadırlar.

Kıyaslama analizi kapsamında

- Kütüphanenin 2011 -2015 yılları arasındaki performans eğilimlerinin analiz edilmesi
- Kütüphane performansının ulusal ve uluslararası üniversite kütüphaneleri ile kıyaslanması

hedeflenmektedir.

B5. AÇILIŞ TOPLANTISI

İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Denetim Ekibi ve Organizasyonu
- Denetim Kapsamı
- Denetim Aşamaları
- Zaman Planı
- Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi
- Sonraki Adımlar

Açılış toplantısında denetlenen birim, beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

- Kütüphane faaliyetlerine ilişkin yapılacak analizlerde uluslararası üniversite kütüphanelerinin de kullanılması
- Belirlenen kıyaslama grubunda yer alan üniversitelerde tıp bölümleri olmayan üniversitelerin tercih edilmesi
- Kütüphanenin insan kaynağı ve fiziksel/mekânsal koşullarının değerlendirme kapsamına alınması

- Kütüphanenin öğrenci portalının 2015 yılının son döneminde kullanıma alınması ve henüz gelişiminin devam etmesi nedeniyle, portala ilişkin kavramsal tasarım değerlendirmelerine raporda yer verilmesi

B5-Açılış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	A Üniversitesi Kütüphanesi Performans Denetimi		
DENETLENEN BİRİM	A Üniversitesi Kütüphanesi		
TOPLANTI TARİHİ	17.03.2016		
TOPLANTI YERİ	A Üniversitesi Rektörlüğü Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
NO	Adı Soyadı	Unvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birimi Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi	
7	Ahmet Aktaş	A Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
<p>İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denetim Ekibi ve Organizasyonu, Denetim Kapsamı ve Denetim Aşamaları ▪ Zaman Planı ▪ Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi ▪ Sonraki Adımlar ▪ Veri Talebi Listesi <p>Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane faaliyetlerine ilişkin yapılacak analizlerde uluslararası üniversite kütüphanelerinin de kullanılması • Belirlenen kıyaslama grubunda yer alan üniversitelerde tıp bölümleri olmayan üniversitelerin tercih edilmesi • Kütüphanenin insan kaynağı ve fiziksel / mekânsal koşullarının değerlendirme kapsamına alınması • Kütüphane'nin öğrenci portalının 2015 yılının son döneminde kullanıma alınması ve henüz gelişiminin devam etmesi nedeniyle, portala ilişkin kavramsal tasarım değerlendirmelerine raporda yer verilmesi 			

EK – 1: Açılış Toplantısı Toplantı Notları

Konu	Notlar
Denetim Ekibi ve Organizasyonu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Yapılan açılış toplantısında, performans denetiminin A Üniversitesi İç Denetim Birim Başkanlığı ve A Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından yürütüleceği belirtilmiştir. Özellikle bilgi teknolojilerini içeren konularda, BAUM'daki BT Uzmanı'ndan destek alınacağı ifade edilmiştir.
Denetim Kapsamı ve Denetim Aşamaları	<ul style="list-style-type: none"> ▶ İç Denetim Birimi Başkanı Burcu Demir, yönetimin performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate aldığını, sonuçlar ile ilgili de birimlere bilgilendirilme yapıldığını söylemiştir. ▶ Kütüphane Dokümantasyon Daire Başkanı Ahmet Aktaş, kütüphanenin insan kaynağı ve fiziksel/mekânsal koşullarının performans denetimi kapsamında yapılacak değerlendirmelerde kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. ▶ BAUM'da gören yapan BT Uzmanı Mustafa Polat ise, 2015 yılında kullanıma alınan öğrenci portalına ilişkin kavramsal tasarım değerlendirmelerinin de raporda yer alması gerektiğini vurgulamıştır.
Zaman Planı	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ön çalışmada belirlenen zaman planında değişiklik yapılmaması kararlaştırılmıştır.
Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uzman Kütüphaneci Hasan Işık kıyaslama grubu belirlenirken özellikle uluslararası üniversitelerin de filtrelemeye dahil edilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. ▶ İç Denetçi Ömer Başkale ise, A Üniversitesi bünyesinde tıp fakültesi bulunmadığı ve tıp fakültesine sahip olan üniversitelerin kütüphane koleksiyonlarında ciddi bir farklılaşma gözlemlendiği için tıp fakültesine sahip olmayan üniversitelerin kıyaslama grubunda yer alması gerektiğini vurgulamıştır. ▶ İç Denetçi Aylin Kaya ise eğitim dilinin koleksiyon dağılımını doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu belirterek kıyaslama grubu üniversitelerinin İngilizce eğitim yapan üniversitelerden oluşması gerektiğini ifade etmiştir. ▶ Ayrıca filtrelemenin devamında seçilecek üniversitelerin akademik yayın bazında ilk 10'da olması ve aynı zamanda üniversite kütüphanesinin dünya kütüphaneler birliği tarafından tanınmış olması gerektiği belirtilmiştir. ▶ Son aşamada ise A Üniversitesi'nin öğrenci sayısının 10000-15000 arasında olduğu ve kıyaslama grubunda seçilecek üniversitenin öğrenci sayısının da bu aralıkta olması gerektiği belirtilmiştir. ▶ Uzman Hasan Işık kıyaslama grubunda belirlenecek üniversite kütüphanesinin son aşamada yeterli verisinin olup olmadığına bakılması gerektiğini iletmiştir.
Sonraki Adımlar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veri talebi ve veri taleplerinin yanıtlanması, kavramsal tasarımın tamamlanması ve haftalık ilerleme toplantılarıyla ilgili bilgilendirme yapılmıştır

B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI

İç denetçiler ön çalışma kapsamında yaptıkları analiz ve görüşmeler neticesinde saha çalışmasının genel çerçevesini belirleyecek denetim matrisini hazırlamışlardır.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
VERİMLİLİK	Kütüphanede eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gelişmesine imkân verecek yeterli kaynak çeşitliliği bulunmakta mıdır?	Üniversitenin basılı ve e-kaynak envanteri yeterli seviyededir.	<ul style="list-style-type: none"> Üniversitenin basılı ve e-kaynak envanterinin öğrenci sayısına oranı Kütüphane süreli yayın üyelik sayısı 	Basılı ve e-kaynak envanterinde yer alan yayın sayısı	Kıyaslama Yöntemi	Üniversitenin 2010-2014 yılları arasındaki elektronik veri tabanından indirilen araştırma sayıları temin edilecektir. Temin edilen veri; <ul style="list-style-type: none"> 2011-2015 arasındaki eğilimler Kıyaslama grubu verisi ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Akademik araştırmalarda, üniversite kütüphanesinden ödünç kaynak kullanımı yeterli seviyede yapılabilmekte midir?	Kütüphane kaynakları, akademik araştırmaları destekleyecek şekilde ödünç kaynak kullanımına imkân vermektedir.	<ul style="list-style-type: none"> Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı 	Yıllar itibari ile ödünç alınan kaynak sayısı	Kıyaslama Yöntemi	Üniversitenin 2011-2015 yılları arasında üniversite kütüphanesinin web portalına yapılan giriş sayısı temin edilecektir. Temin edilen veri; <ul style="list-style-type: none"> 2011-2015 arasındaki eğilimler Kıyaslama grubu verisi ile kıyaslanacaktır.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
VERİMLİLİK	Kütüphanede eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gelişmesine imkân verecek yeterli kaynak çeşitliliği bulunmakta mıdır?	Üniversitenin basılı ve e-kaynak envanteri yeterli seviyededir.	<ul style="list-style-type: none"> - Üniversitenin basılı ve e-kaynak envanterinin öğrenci sayısına oranı - Kütüphane süreli yayın üyelik sayısı 	Basılı ve e-kaynak envanterinde yer alan yayın sayısı	Kıyaslama Yöntemi	Üniversitenin 2010-2014 yılları arasındaki elektronik veri tabanından indirilen araştırma sayıları temin edilecektir. Temin edilen veri; - 2011-2015 arasındaki eğilimler - Kıyaslama grubu verisi ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Akademik araştırmalarda, üniversite kütüphanesinden ödünç kaynak kullanımı yeterli seviyede yapılabilmekte midir?	Kütüphane kaynakları, akademik araştırmaları destekleyecek şekilde ödünç kaynak kullanımına imkân vermektedir.	<ul style="list-style-type: none"> - Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı - Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı 	Yıllar itibari ile ödünç alınan kaynak sayısı	Kıyaslama Yöntemi	Üniversitenin 2011-2015 yılları arasında üniversite kütüphanesinin web portalına yapılan giriş sayısı temin edilecektir. Temin edilen veri; - 2011-2015 arasındaki eğilimler - Kıyaslama grubu verisi ile kıyaslanacaktır.

B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI

İç denetçi tarafından mantıksal çerçeve ve denetim matrisinin hazırlanmasını takiben hazırlanan çalışma plan DGS tarafından onaylanmıştır.

B7- Çalışma Planı

DENETİM KONUSU	Kütüphane Süreci Performans Denetimi
DENETİM NUMARASI	
DENETİMİN PLANLANAN SÜRESİ	
Saha Çalışmaları	30.3.2016 – 24.4.2016
Raporlama Çalışmaları	27.4.2016 – 15.5.2016
DENETİMİN AMACI / AMAÇLARI	
<p>Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında kütüphane sürecine ilişkin faaliyet ve uygulamaların aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi - Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi - Tutarlılık; Kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile idare program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması - Uyumluluk; Kamu idarelerinin yürüttükleri proje, program, süreç ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine imkân verecek yeterli organizasyon olgunluğunun varlığı 	
DENETİMİN KAPSAMI	
<p>Gerçekleştirilecek denetim kapsamında 2015 yılında, A Üniversitesi kütüphane sürecine ilişkin aşağıdaki alt süreçlere yönelik faaliyet ve uygulamalar yer almaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kullanıcı Hizmetleri <ul style="list-style-type: none"> o Kullanıcı Eğitimi ve Enformasyonu o Ön Danışma ve Rezerve o Raf Hizmetleri o Ödünç Bölümü o Görsel Hizmetler o İşitsel Hizmetler o Mikrofilm Hizmetleri - Teknik Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> o Sağlama o Kataloqlama ve Sınıflandırma o Teknik İşler o Süreli Yayın <ul style="list-style-type: none"> ▪ Süreli Yayın Hizmetleri ve Güncel Periyodikler ▪ Süreli Yayın Hizmetleri Ciltli Periyodikler - Bilişim Hizmetleri - İdari Hizmetler - Mali İşler 	

DENETİMİN YÖNEMİ

Denetim çalışmasında kütüphane sürecine ilişkin performans denetimi faaliyeti gerçekleştirilecektir.

Gerçekleştirilecek çalışmada aşağıdaki denetim yöntemleri kullanılacaktır.

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

ÖNCEKİ DENETİME İLİŞKİN BİLGİLER

2014 yılında gerçekleştirilen kütüphane süreci sistem denetimi raporunda belirlenen bulgular, gerçekleştirilen performans denetimi faaliyetinin ön çalışma aşamasında incelenmiştir.

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Denetim kapsamında ön veri toplama ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki dokümanlar hazırlanmıştır.

- Denetim Mantıksal Çerçevesi
- Denetim Matrisi (Taslak)

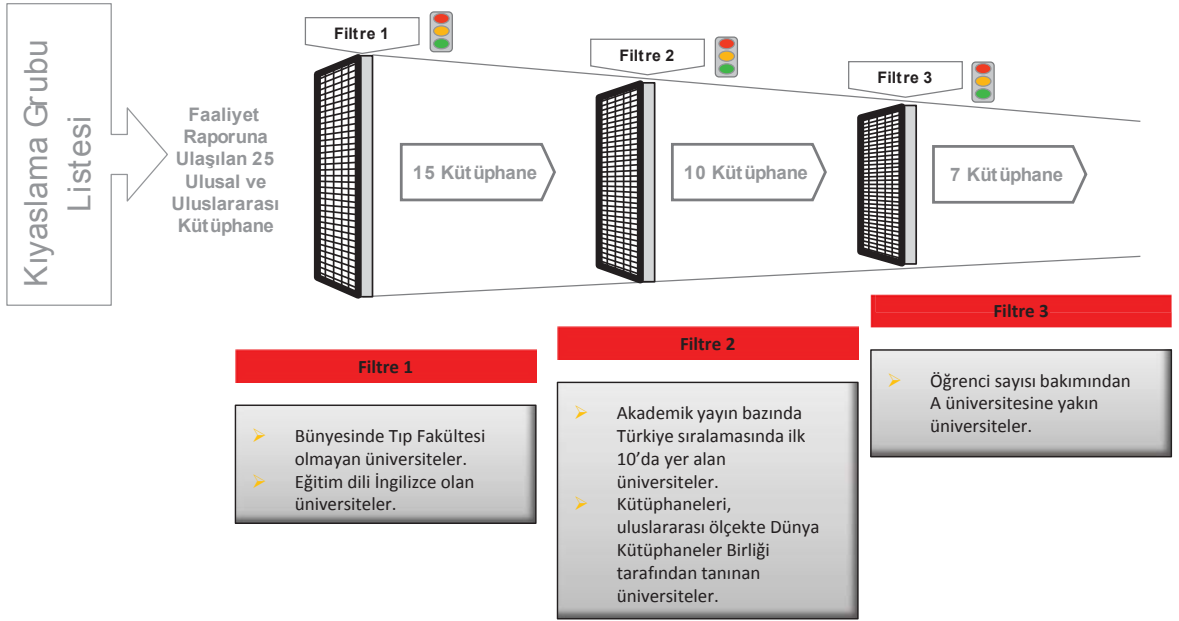
C. SAHA ÇALIŞMALARI



C1. VERİ TOPLAMA

İç denetçiler veri toplama aşamasında açılış toplantısında talep ettikleri veri listesine ek olarak, kıyaslama amaçlı kullanılması düşünülen üniversite kütüphanelerini de araştırmışlardır. Türkiye'den ve dünyadan uluslararası iyi uygulama örneklerinin bulunması için üniversite kütüphanelerinin iletişim ağı, dünya kütüphaneler birliğinin yayınları ve endeksler, Türkiye'den de YÖK'ün yayınları incelenmiştir.

Bu kapsamda kıyaslama grubunda yer alacak kütüphaneler için aşağıdaki filtreler kullanılmıştır. Kullanılan filtreler neticesinde belirlenen kıyaslama grubu süreç sorumluları ile değerlendirilmiştir.



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

Bu inceleme doğrultusunda Türkiye’den D ve H, yurtdışından E üniversitesi kıyaslama kapsamına alınmıştır. Ayrıca, A üniversitesi kütüphanesinin kilit göstergelerdeki eğilimlerinin kıyaslanması amacıyla son 5 yılın verisinin de kullanılması kararlaştırılmıştır. Verimlilik, etkinlik/etkililik, tutarlılık ve uyumluluk unsurları ile yürütülecek olan performans denetiminin denetim matrisi bu doğrultuda güncellenmiştir.

C2. VERİ ANALİZİ

Saha aşamasında, öncelikle ikincil veriler toplanmış, A Üniversitesi kütüphanesi hem kendi eğilimleri hem de diğer kütüphanelerle kıyaslanmıştır.

#	C2A1												
Analiz	<p>Kütüphane kullanıcı sayısının (öğrenci ve akademik personel sayısı) kütüphaneye yıllık giriş sayısına oranı</p> <table border="1"> <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												
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi												
Mevcut Durum	<p>Yapılan İncelemelerde kütüphane kullanıcısı (akademik personel ve öğrenci) kütüphaneye yıllık giriş sayılarının 2011 – 2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır.</p> <p>2015 yılında bir kullanıcının yıl içerisinde kütüphaneye giriş sayısı 2011 yılına kıyasla %7,6 azalmış ve 9,76 olmuştur.</p>												

#	C2A2
Analiz	<p>Basılı materyal ödünç alma sayısının kullanıcı sayısına oranı</p>
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi
Mevcut Durum	Yapılan incelemelerde kütüphane kullanıcılarının basılı materyal ödünç alma oranlarının 2011 – 2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. 2015 yılı ödünç alma oranı %15 düşerek öğrenci başına 0,17 olmuştur.

#	C2A3
Analiz	<p>Yeni materyal alımına ayrılan bütçenin genel kütüphane bütçesine oranı A Kütüphanesi</p>
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi
Mevcut Durum	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin kütüphane bütçesinde yeni kaynak alımına ayrılan payın 2011 – 2015 yılları itibari ile artış gösterdiği görülmüştür. • Yeni kaynak alımına ayrılan bütçenin ağırlıklı olarak basılı materyal alımına ayrıldığı görülmektedir. • Basılı kaynak alımına ayrılan bütçe yıllar itibari ile artmıştır. • E-kaynak ve e-veri tabanına ayrılan bütçenin önemli bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

#	C2A4																								
Analiz	<p>Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Öğrenci/akademik personel başına düşen basılı materyal sayısı</th> <th>Öğrenci/akademik personel başına düşen e-kaynak sayısı</th> <th>Kütüphanenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3,78</td> <td>1,20</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3,83</td> <td>1,15</td> <td>7,00</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3,89</td> <td>1,13</td> <td>7,00</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,93</td> <td>1,10</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4,02</td> <td>1,07</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Öğrenci/akademik personel başına düşen basılı materyal sayısı	Öğrenci/akademik personel başına düşen e-kaynak sayısı	Kütüphanenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı	2011	3,78	1,20	6,00	2012	3,83	1,15	7,00	2013	3,89	1,13	7,00	2014	3,93	1,10	6,00	2015	4,02	1,07	6,00
Yıl	Öğrenci/akademik personel başına düşen basılı materyal sayısı	Öğrenci/akademik personel başına düşen e-kaynak sayısı	Kütüphanenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı																						
2011	3,78	1,20	6,00																						
2012	3,83	1,15	7,00																						
2013	3,89	1,13	7,00																						
2014	3,93	1,10	6,00																						
2015	4,02	1,07	6,00																						
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi																								
Mevcut Durum	<p>Yapılan incelemelerde;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bir öğrenci veya akademik personele düşen basılı materyal sayısının yıllar itibari ile arttığı görülmektedir. • Üniversitenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı artış göstermemiştir. • E-kaynak sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı 2011-2015 yılları arasında %11 oranında azalmıştır. 																								

#	C2A5												
Analiz	<p>Kütüphanenin süreli yayın üyelik sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Oran</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>0,24</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,26</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Oran	2011	0,24	2012	0,25	2013	0,25	2014	0,25	2015	0,26
Yıl	Oran												
2011	0,24												
2012	0,25												
2013	0,25												
2014	0,25												
2015	0,26												
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi												
Mevcut Durum	Yapılan incelemelerde Üniversitenin süreli yayın üyeliklerinin 2011 – 2015 yılları itibari ile artış gösterdiği anlaşılmıştır.												

#	C2A6
Analiz	<p>2015 yılında kütüphane kullanıcı sayılarının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı (Kıyaslama Grubu)</p>
Analiz Yöntemi	Kıyaslama
Mevcut Durum	Yapılan kıyaslama analizinde; 2015 yılında A Üniversitesinde kütüphane kullanıcı sayısının akademik personel ve öğrenci sayısına oranının kıyaslama grubunda yer alan üniversite kütüphanelerine oranla daha düşük seviyelerde olduğu anlaşılmıştır.

#	C2A7
Analiz	<p>Basılı materyal sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı</p>
Analiz Yöntemi	Kıyaslama
Mevcut Durum	Yapılan kıyaslama analizinde; 2015 yılında A Üniversitesi kütüphanesinin basılı yayın envanterinin kıyaslama grubunda yer alan diğer kütüphanelere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

#	C2A8
Analiz	<p>2011 – 2015 yılları arasında basılı materyal ödünç alma oranlarının değişimi (Kıyaslama Grubu)</p>
Analiz Yöntemi	Kıyaslama
Mevcut Durum	<p>Yapılan kıyaslama analizinde;</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011 – 2015 yılları arasında tüm üniversite kütüphanelerinde basılı materyal ödünç alma oranlarının düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. 2011 – 2015 yılları arasında A Üniversitesi kütüphanesi kıyaslama grubu içinde en fazla düşüşün yaşandığı kütüphanedir.

#	C2A9
Analiz	<p>Yeni materyal alımına ayrılan bütçenin genel kütüphane bütçesine oranı (Kıyaslama Grubu)</p>
Analiz Yöntemi	Kıyaslama
Mevcut Durum	<p>Yapılan kıyaslama analizinde,</p> <ul style="list-style-type: none"> 2015 yılında A Üniversitesi kütüphanesinde yeni materyal alımına ayrılan bütçenin kıyaslama grubu ortalamasına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. 2015 yılında e-kaynak ve e-veri tabanına ayrılan bütçe ise kıyaslama grubu ortalamasının altındadır.

Gerçekleştirilen ikincil veri analizlerini takiben aşağıda belirtilen paydaşlara ilişkin birincil veriler analiz edilmiştir. Yapılan birincil veri toplama çalışmalarında kullanılan yöntem ve paydaş grupları aşağıda ifade edilmektedir.

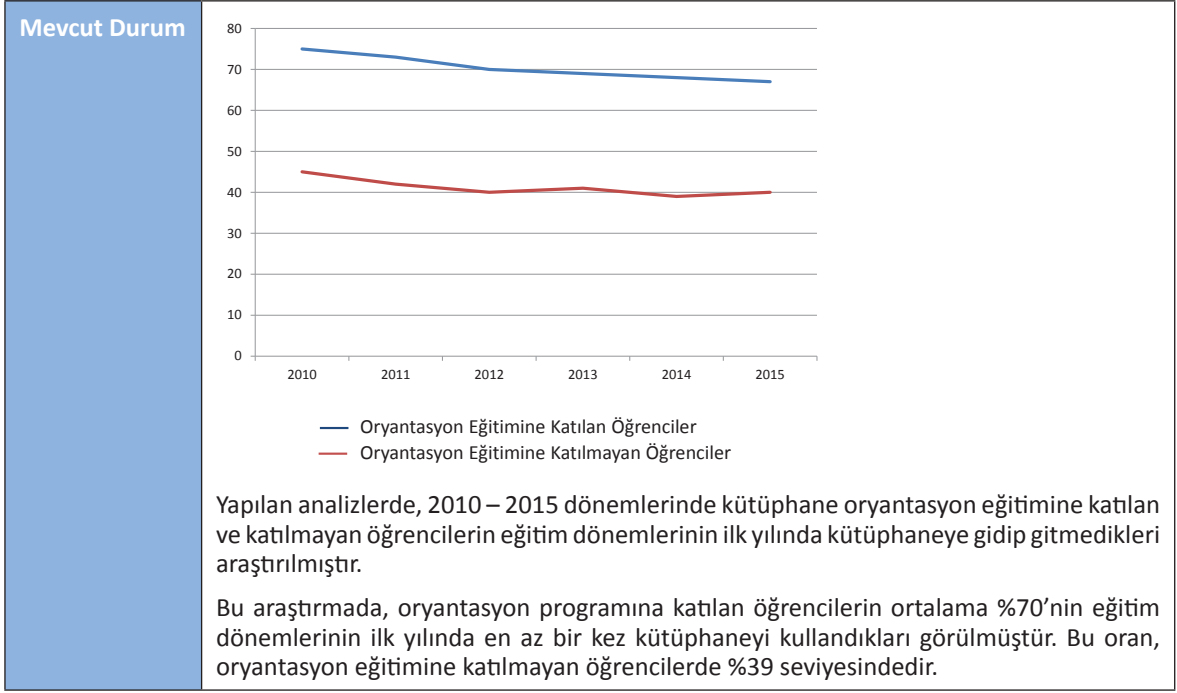
#	C2B1
Paydaş Grubu	Akademisyenler
Analiz Yöntemi	Odak Grup Toplantısı
Analiz Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite bünyesinde yer alan tüm fakültelerden, kütüphane süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirilecek odak grup toplantısı için katılımcılar belirlenmiştir. • Katılımcıların fakülte yönetimi tarafından 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.
Mevcut Durum	<p>Odak grup toplantısı neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <p>Akademisyenlerin büyük bir bölümünün üniversite kütüphanesi dışındaki e-veri tabanlarına üyeliklerinin bulunduğu anlaşılmıştır.</p> <p>Bu durumun temel nedenleri arasında aşağıdaki hususlar belirtilmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin e-veri tabanı envanteri sınırlıdır. • Akademisyenlerin talepleri çerçevesinde kütüphane tarafından basılı kaynakalımı yapılabilmektedir. Bu konuda yeterli bütçe bulunmaktadır. Akademisyenlerin basılı kaynak talepleri çok yüksek oranda olumlu karşılanmaktadır. Fakat bu süreç kütüphane yönetmeliğindeki prosedür ve basılı kaynak temininin 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.

#	C2B2
Paydaş Grubu	Kütüphane Personeli
Analiz Yöntemi	Derinlemesine Mülakat
Analiz Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphane personeli arasında deneyim ve görev türleri göz önünde bulundurularak seçilen personel grubu ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda 75 kütüphane personelinden 20 personel ile mülakatlar yapılmıştır. Bu görüşmelerde daha önceden belirlenmiş sorulara ilişkin personelin cevapları analiz edilmiştir.
Mevcut Durum	<p>Derinlemesine mülakatlar neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <p>Mülakatlarda kütüphane kullanıcı öğrencilerin memnuniyetini ve kütüphane kullanım oranlarını etkileyebilecek alanlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 olmayabildiği anlaşılmıştır.

#	C2B3
Paydaş Grubu	Öğrenciler
Analiz Yöntemi	Anket
Analiz Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite öğrencilerinin tamamına yönelik olarak 5 soruluk bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket üniversite web sitesi üzerinden yayınlanmıştır. Bu platformdan 410 öğrenci ankete yanıt vermiştir. Ayrıca kütüphane içerisinde anketörler aracılığıyla 140 öğrenci ile birebir görüşmeler neticesinde anket sorularına cevaplar alınmıştır.
Mevcut Durum	<p>Yapılan anket çalışması neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <p>Öğrenciler bir araştırma yaparken sırasıyla aşağıdaki veri kaynaklarını kullanmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> İnternet araştırması (%97) Genel kullanıma açık e-kitap ve akademik çalışmalar (%90) E-veri tabanları ve online kaynaklar (%78) Kütüphane üzerinden basılı yayınlar (%25) <p>Kütüphane envanterinde ağırlık verilmesi gereken alanlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. (Ankette birden fazla seçeneğin seçilmesi imkânı verilmiştir.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Online üyelikler (%80) E-veri tabanları (%75) Basılı süreli yayınları (%90) Basılı kitaplar (%40) <p>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 ise ankete katılım gösteren öğrencilerin tümü arasında %10'dur.</p>

#	C2B4																								
Paydaş Grubu	Öğrenciler																								
Analiz Yöntemi	Anket / Kodlama																								
Analiz Stratejisi	<p>Ankette yer verilen bir soruda öğrencilerin kütüphane faaliyetlerine ilişkin en sık yaşadıkları sorunları sıralamaları talep edilmiştir.</p> <p>Bu soruya verilen cevapların analizinde kodlama yöntemi kullanılmıştır. Kodlamada, ankete verilen cevaplar aşağıdaki puanlar ile değerlendirilmiştir.</p> <p>Ankette katılımcıların belirttikleri sorunlar, katılımcıların yaptığı sıralamaya göre puanlanmıştır.</p> <p>Bu çerçevede;</p> <ul style="list-style-type: none"> - İlk sırada belirtilen sorun 3 puan - İkinci sırada belirtilen sorun 2 puan - Üçüncü sırada belirtilen sorun 1 puan <p>olacak şekilde, belirtilen sorunlar puanlanmıştır.</p>																								
Mevcut Durum	<p>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.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sorun Tanımı</th> <th>Tespiti Yapan Kullanıcı Sayısı</th> <th>Kodlama İle Hesaplanan Değer</th> <th>#</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler</td> <td>240</td> <td>540</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Kütüphane'nin e-veri tabanlarının yeterli olmaması</td> <td>210</td> <td>565</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Kütüphanede aranan basılı kaynağın bulunamaması</td> <td>50</td> <td>75</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Kütüphane personelinden yeterli yönlendirme alınamaması</td> <td>81</td> <td>222</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Kütüphanenin fiziki imkânlarının yetersiz olması</td> <td>95</td> <td>280</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Sorun Tanımı	Tespiti Yapan Kullanıcı Sayısı	Kodlama İle Hesaplanan Değer	#	Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler	240	540	2	Kütüphane'nin e-veri tabanlarının yeterli olmaması	210	565	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
Sorun Tanımı	Tespiti Yapan Kullanıcı Sayısı	Kodlama İle Hesaplanan Değer	#																						
Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler	240	540	2																						
Kütüphane'nin e-veri tabanlarının yeterli olmaması	210	565	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																						

#	C2B5
Paydaş Grubu	Öğrenciler
Analiz Yöntemi	Kontrol Grubu Analizi
Analiz Stratejisi	<p>Yapılan ankete katılım gösteren öğrencilerin kütüphanenin gerçekleştirdiği oryantasyon eğitimlerine katılıp katılmadığı belirlenmiştir.</p> <p>Oryantasyon eğitimine katılan ve katılmayan öğrencilerin eğitim dönemlerinin ilk yılında kütüphaneye gidip gitmedikleri sorulmuştur.</p>



#	C2B6																		
Paydaş Grubu	Öğrenciler																		
Analiz Yöntemi	İki Değişkenli Analiz																		
Analiz Stratejisi	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 kütüphane verilerinden alınmıştır.																		
Mevcut Durum	<p>Oryantasyon Eğitimleri ve Kütüphane Kullanım Oranları İlişkisi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Oryantasyon Eğitimlerine Katılan Öğrencilerin Toplam Öğrencilere Oranı (%)</th> <th>Kütüphane Kullanım Oranı (%)</th> <th>Tahmin Edilen Kütüphane Kullanım Oranı (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>55,00%</td> <td>67,00%</td> <td>66,50%</td> </tr> <tr> <td>59,50%</td> <td>68,00%</td> <td>68,50%</td> </tr> <tr> <td>62,50%</td> <td>69,00%</td> <td>70,00%</td> </tr> <tr> <td>64,50%</td> <td>70,00%</td> <td>71,00%</td> </tr> <tr> <td>65,00%</td> <td>73,00%</td> <td>71,50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Yapılan analizlerde kütüphane kullanım oranları ile kütüphane oryantasyon eğitimlerine katılım oranları arasındaki korelasyonun yüksek olduğu görülmektedir (Hesaplamalarda bu oran %85 olarak belirlenmiştir).</p>	Oryantasyon Eğitimlerine Katılan Öğrencilerin Toplam Öğrencilere Oranı (%)	Kütüphane Kullanım Oranı (%)	Tahmin Edilen Kütüphane Kullanım Oranı (%)	55,00%	67,00%	66,50%	59,50%	68,00%	68,50%	62,50%	69,00%	70,00%	64,50%	70,00%	71,00%	65,00%	73,00%	71,50%
Oryantasyon Eğitimlerine Katılan Öğrencilerin Toplam Öğrencilere Oranı (%)	Kütüphane Kullanım Oranı (%)	Tahmin Edilen Kütüphane Kullanım Oranı (%)																	
55,00%	67,00%	66,50%																	
59,50%	68,00%	68,50%																	
62,50%	69,00%	70,00%																	
64,50%	70,00%	71,00%																	
65,00%	73,00%	71,50%																	

C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

C3.1. Kıyaslama Sonuçlarının Analiz Edilmesi ve Yönetim İle Paylaşılması

Yapılan kıyaslama analizleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçları, ilgili süreç sahipleri ile değerlendirilmiştir.

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3.1.1	Kütüphane Kullanım Oranı	Yapılan incelemelerde kütüphane kullanım oranlarının 2011 – 2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösterdiği, 2015 yılında kütüphane kullanım oranının 2011 yılına kıyasla %7,6 azalarak, kullanıcı başına 9,76 olarak gerçekleştiği görülmüştür.	Evet	C2A1
C3.1.2	Yayın Ödünç Alma Oranı	Yapılan incelemelerde öğrenci ve akademisyenlerin basılı materyal ödünç alma oranlarının 2011 – 2015 yılları arasında düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. Ödünç alma oranı 2015 yılında, 2011 yılına kıyasla %15 düşmüştür.	Evet	C2A2
C3.1.3	Yeni Kaynak Alımı	Üniversite'nin Kütüphane bütçesinde yeni kaynak alımına ayrılan oran 2011 – 2015 yılları itibari ile artış göstermiştir. Yeni kaynak alımına ayrılan bütçenin ağırlıklı olarak basılı materyal alımına ayrıldığı görülmektedir.	Evet	C2A3
C3.1.4	Kütüphane Envanteri	<ul style="list-style-type: none"> Bir öğrenci veya akademik personele düşen basılı materyal sayısının yıllar itibari ile arttığı görülmektedir. Üniversitenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı artış göstermemiştir. E-kaynak sayısının öğrenci ve akademik personel sayısına oranı 2011-2015 yılları arasında %11 azalmıştır. 	Evet	C2A4
C3.1.5	Kütüphane Envanteri	Üniversitenin süreli yayın üyeliklerinin 2011 – 2015 yılları itibari ile artış gösterdiği anlaşılmıştır.		C2A5
C3.1.6	Kütüphane Kullanım Oranı	2015 yılında A Üniversitesi kütüphane kullanıcı sayısının kıyaslama grubunda yer alan üniversite kütüphanelerine oranla daha düşük seviyelerde olduğu anlaşılmıştır.	Evet	C2A6
C3.1.7	Kütüphane Envanteri	2015 yılında A üniversite kütüphanesinin basılı yayın envanterinin kıyaslama grubunda yer alan diğer kütüphanelere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.		C2A7
C3.1.8	Yayın Ödünç Alma Oranı	<ul style="list-style-type: none"> 2011 – 2015 yılları arasında tüm üniversite kütüphanelerinde basılı materyal ödünç alma oranlarının düşüş eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. 2011–2015 yılları arasında A üniversite kütüphanesi kıyaslama grubu içinde en fazla düşüşün yaşandığı kütüphanedir. 	Evet	C2A8
C3.1.9	Yeni Kaynak Alımı	<ul style="list-style-type: none"> 2015 yılında A üniversite kütüphanesinde yeni materyal alımına ayrılan bütçenin kıyaslama grubu verisine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. 2015 yılında e-kaynak ve e-veri tabanına ayrılan bütçe ise kıyaslama grubu ortalamasının altındadır. 	Evet	C2A9

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3.1.10	<p>Odak Grup Toplantısı (Akademisyenler)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kütüphane Kullanım Oranı - Kütüphane Envanteri - Yeni Kaynak Alımı 	<p>Akademisyenlerin büyük bir bölümünün üniversite kütüphanesi dışındaki e-veri tabanlarına üyeliklerinin bulunduğu anlaşılmıştır.</p> <p>Bu durumun temel nedenleri arasında aşağıdaki hususlar belirtilmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin 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 temininin 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. <p>Akademisyenler bu nedenle kütüphane kaynakları dışındaki kaynak ve veri tabanları üzerinden çalışmalarını yürütmektedirler.</p>	Evet	C2B1
C3.1.11	<p>Derinlemesine Mülakatlar (Kütüphane Personeli)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kullanıcı Memnuniyeti - Operasyon 	<p>Mülakatlarda kütüphane kullanıcısı öğrencilerin memnuniyetini ve kütüphane kullanım oranlarını etkileyebilecek alanlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane personelinin performans göstergeleri yeterli şekilde belirlenmemiştir. Bu durum, iyi performansın ödüllendirilememesine ve 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 personelinin sahip olması gereken deneyim, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi gibi kriterlerin kütüphane yönetmeliğinde belirlenmemesi neticesinde kütüphane insan kaynağının yeterli nitelikte olmayabildiği anlaşılmıştır. 	Evet	C2B2

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3.1.12	Anket (Öğrenciler) - Kullanıcı Memnuniyeti - Operasyon	<p>Öğrenciler bir araştırma yaparken sırasıyla aşağıdaki veri kaynaklarını araştırmaktadırlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnternet araştırması (%97) • Genel kullanıma açık e-kitap ve akademik çalışmalar (%90) • E-veri tabanları ve online kaynaklar (%78) • Kütüphane üzerinden basılı yayınlar (%25) <p>Kütüphane envanterinde ağırlık verilmesi gereken alanlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. (Ankette birden fazla seçeneğin seçilmesi imkânı verilmiştir.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online üyelikler (%80) • E-veri tabanları (%75) • Basılı süreli yayınları (%90) • Basılı kitaplar (%40) <p>Öğrencilerin sadece %40'u 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.</p> <p>Öğrencilerin kütüphane faaliyetleri içerisinde en çok karşılaştıkları yetersizlikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane sistemine dışarıdan erişim sağlanırken yaşanan problemler (%88) • Kütüphane'nin e-veri tabanlarının yeterli olmaması (%65) • Kütüphanede aranan basılı kaynağın bulunamaması (%20) • Kütüphane personelinden yeterli yönlendirme alınamaması (%30) • Kütüphanenin fiziki imkânlarının yetersiz olması (%30) 	Evet	C2B3, C2B4

C3.2. Kıyaslama Sonucu Bulguların, Risklerin ve Kök Nedenlerin Analizi

Analiz sonuçları 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 kılıcı diyagramı kullanılmıştır.

Yapılan analiz ve görüşmelerde, Üniversitenin 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 itibarıyla düşüş gösterdiği görülmektedir. Üniversite kütüphanesinin kütüphane kullanım oranı ve yayın ödünç alma oranları üzerinden diğer üniversite kütüphaneleri ile kıyaslandığında 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

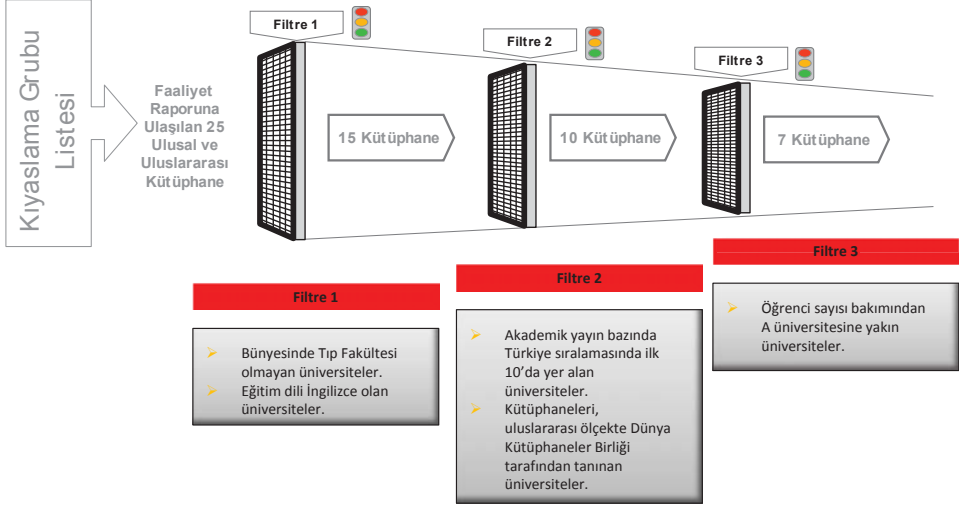
- Ödünç yayın alma taleplerinin düşmesi

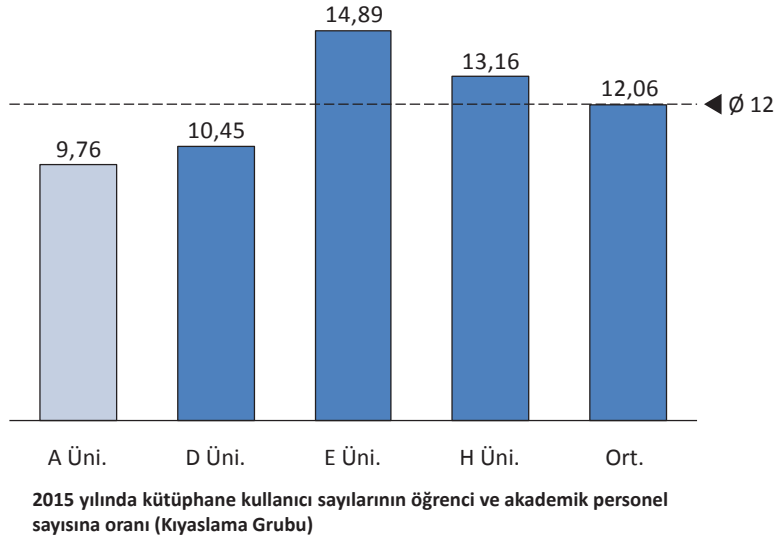
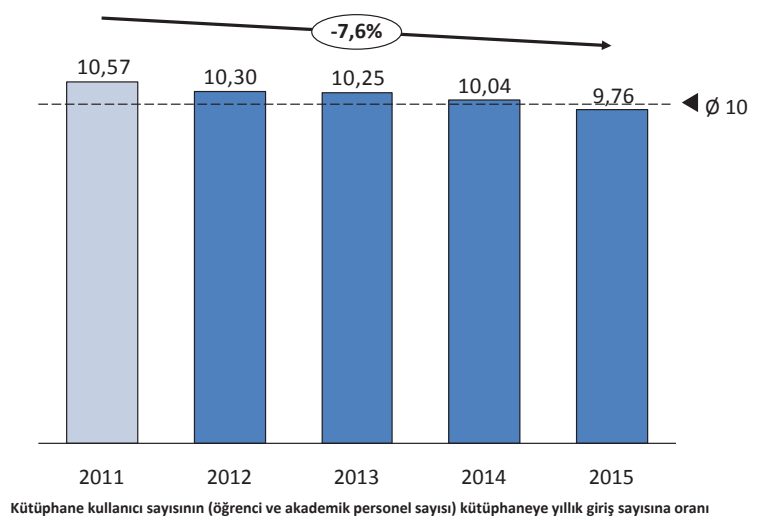
- Kütüphane envanterinin kullanıcı beklentilerini karşılamaması

Nedenler	Çalışma Kâğıdı	Gelişim Alanları
<p>Bütçe ve Kaynak Kullanımı</p> <p>E-kaynak ve veri tabanı üyeliklerinin yeterli olmaması</p> <p>Yeni kaynak alımlarında basılı kaynaklara ağırlık verilmesi</p> <p>Yeni kaynak alımlarında kullanıcı taleplerinin değerlendirilememesi</p>	<p>C2A4</p> <p>C2A9</p>	<p>Bütçe ve Kaynak Kullanımı</p> <p>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.</p>
<p>Akademisyen Beklentileri</p> <p>Akademisyenlerin kütüphane envanterinde yer almayan e-veri tabanlarına üye olmayı tercih etmeleri</p> <p>Yeni kaynak temini için gerekli talep sürecinin uzun sürmesi.</p>	<p>C2B1</p>	<p>Akademisyen Beklentileri</p> <p>Akademisyenlerin yoğunlukla kullandıkları e-veri tabanlarına kurumsal üyelikler planlanmalıdır.</p> <p>Yeni kaynak temini için gerekli sistemsel altyapı güçlendirilmeli ve yeni kaynak talep prosedürü kolaylaştırılmalıdır.</p>
<p>Öğrenci Beklentileri</p> <p>Öğrencilerin kütüphane kullarımlarında basılı kaynaklar yerine e-veri tabanı ve diğer elektronik kaynakları tercih etmeleri</p> <p>Öğrencilerin kütüphaneye yeni kaynak alımına ilişkin talep süreci hakkında farkındalığının olmaması</p>	<p>C2B3</p> <p>C2B4</p>	<p>Öğrenci Beklentileri</p> <p>Kütüphane envanterinde yer alan e-veri tabanı ve diğer elektronik kaynakların ağırlığı artırılmalıdır.</p> <p>Kütüphaneye yeni kaynak alımına ilişkin talep süreci hakkında öğrencilere gerekli bilgilendirmeler yapılmalı ve eğitimler verilmelidir.</p>
<p>Yönetim ve Organizasyon</p> <p>Kütüphane personeli için gerekli PG'lerin yeterli niteliklerde belirlenmemesi</p> <p>Kütüphane sistemine uzaktan erişimde yaşanan aksaklıklar</p> <p>Kütüphane bilişim hizmetleri şubesinde yeteri personel kadrosunun bulunmaması</p>	<p>C2B2</p>	<p>Yönetim ve Organizasyon</p> <p>Kütüphane personeli için gerekli performans göstergeleri belirlenerek sistemsel olarak takip edilmelidir.</p> <p>Kütüphane sistemine uzaktan erişim etkin şekilde sağlanmalıdır.</p> <p>Kütüphane bilişim hizmetleri şubesinde yetkin ve yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir.</p>

D. RAPORLAMA

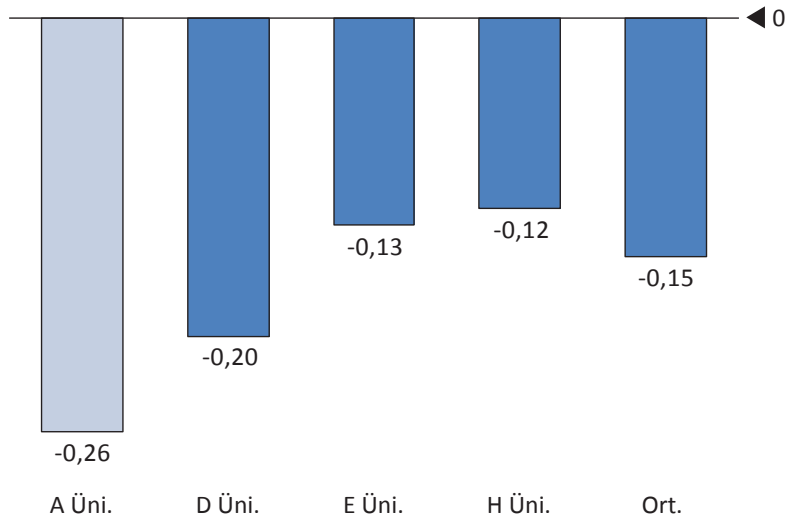
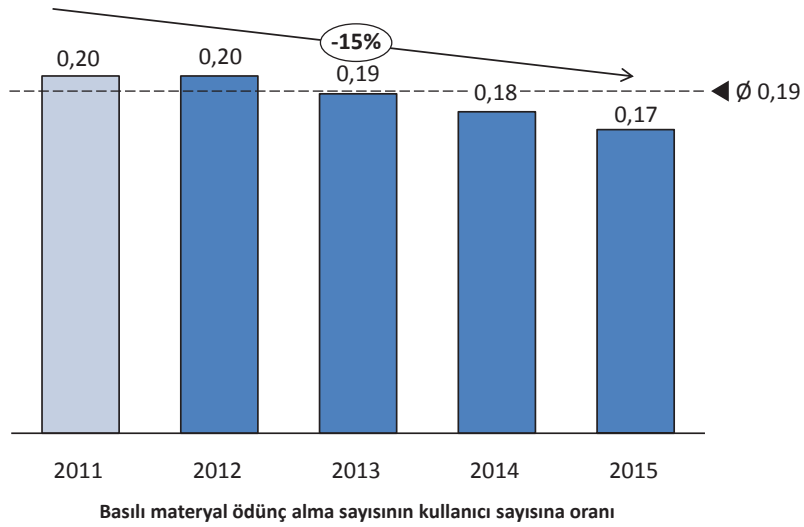
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI

1 BULGU PAYLAŞIM FORMU			
Bulgunun Konusu	Kütüphane kullanım oranlarının ve ödünç yayın taleplerinin yıllar itibarıyla düşüş eğilimi göstermesi	Bulgunun Önem Düzeyi	YÜKSEK
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>Yapılan analizlerde tespit edilen hususlar aşağıda belirtilmiştir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A Üniversitesinin kütüphane kullanım oranları 2011-2015 yılları arasında düşüş eğilimi göstermektedir. <p>Yukarıda belirtildiği üzere bir öğrenci ya da akademik personelin bir yılda kütüphaneye giriş ortalaması 2015 yılında 2011 yılına kıyasla %7,6 düşerek 9,76 olarak belirlenmiştir.</p> <p>Kütüphane kullanım oranları kıyaslama grubunda yer alan kütüphanelerde 2015 yılında ortalama 12,06 olarak gerçekleşmiştir.</p>		



- A Üniversitesi kütüphanesinden ödünç kaynak talepleri değerlendirildiğinde, 2011 yılında bir kullanıcının yıl içinde kütüphaneden ortalama 0,20 adet basılı kaynak talebinde bulunduğu görülmektedir.² Bu oran 2011-2015 yılları itibarı ile düşüş eğilimi göstermektedir. 2015 yılında ise 0,17 olarak gerçekleşmiştir.

² Grafikte ifade edilen oranlar, yıllar itibarıyla yıl içinde ödünç alınan basılı materyal sayısının toplam kullanıcı sayısına bölünmesi ile oluşturulmuştur. Kullanıcı sayısı, üniversitenin öğrenci ve akademisyenlerinden kütüphaneye kayıt yaptırılanların sayısıdır.



2011 – 2015 yılları arasında basılı materyal ödünç alma oranlarının değişimi (Kıyaslama Grubu)

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 (sürelî yayın dâhil olmak üzere) %15 oranında düştüğü görülmektedir.

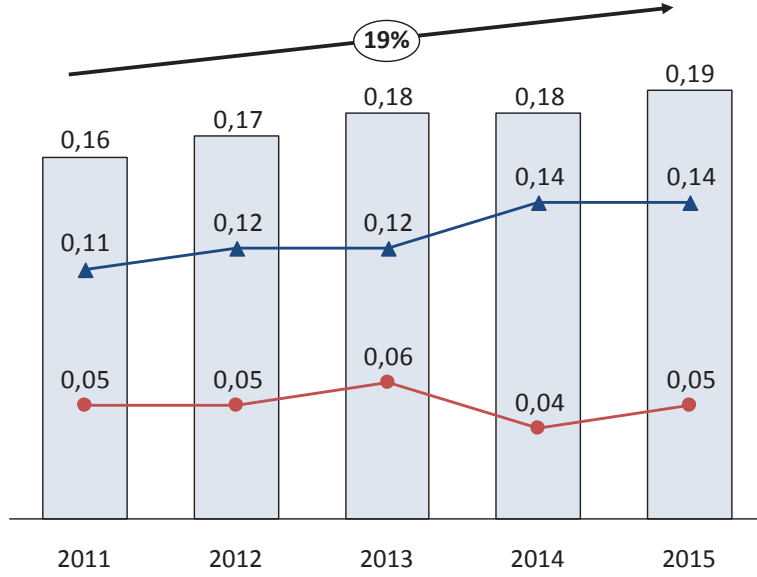
A üniversitesindeki düşüş oranının ise %26 olduğu görülmektedir.

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

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

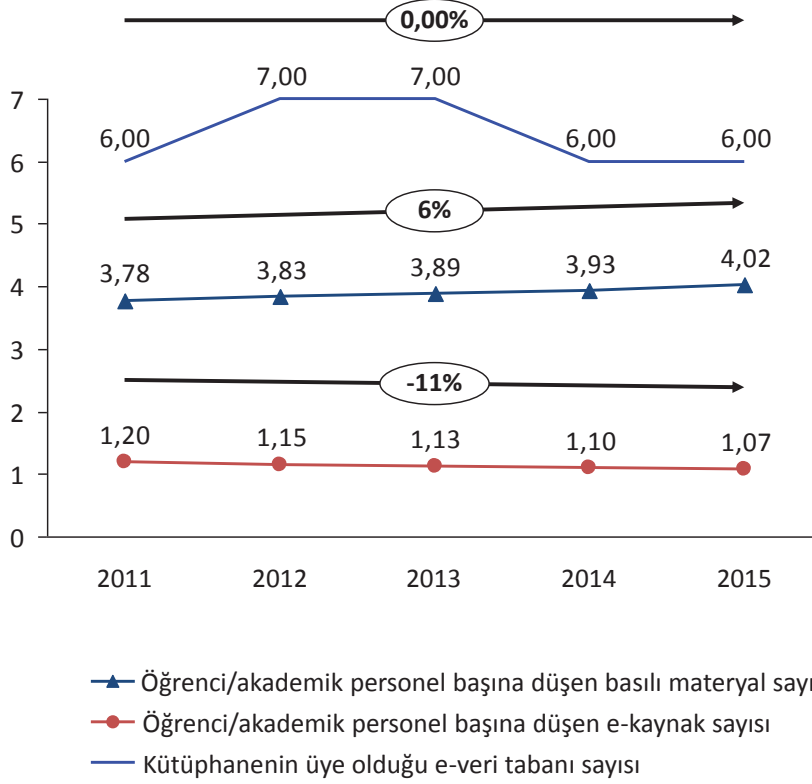
Yapılan analizlerde grafikte de belirtildiği üzere 2011-2015 yılları arasında;

- Kullanıcı başına düşen basılı materyal sayısı %6 artmıştır.
- Kullanıcı başına düşen elektronik kaynak sayısı ise %11 düşmüştür.
- Üniversitenin üye olduğu e-veri tabanı sayısı ise değişmemiştir.



- ▲ Basılı materyal alımına ayrılan bütçe
- E-kaynak ve e-veri tabanlarına ayrılan bütçe
- Yeni materyal alımına ayrılan bütçe

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.

<p>Neden</p>	<p>II. Akademisyen Beklentileri</p> <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Üniversitenin 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. <p>Bu durum akademisyenlerin üniversite kütüphane kullanımlarının azalmasına sebep olmaktadır.</p> <p>III. Yönetim ve Organizasyon</p> <p>Kütüphane personeli ile yapılan derinlemesine mülakatlarda kütüphane kullanıcı öğrencilerin memnuniyetini ve kütüphane kullanım oranlarını etkileyebilecek alanlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kütüphane personelinin performans göstergeleri yeterli şekilde belirlenmemiştir. Bu durum, personel performansının yeterli seviyede ölçülememesine ve gösterilen performansın çalışanların özveri ve sorumluluğuna bağlı olarak değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. ▪ Kütüphanenin 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 olmayabildiği anlaşılmıştır. <p>IV. Bütçe ve Kaynak Kullanımı</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yapılan incelemelerde kütüphanenin yeni kaynak alımına ayrılan bütçenin 2011 -2015 yılları arasında %19 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.
<p>Riskler ve Etkiler</p>	<p>A Üniversitesi'nin 2016–2020 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.</p> <p>Üniversite envanterinin değişen 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.</p>

Kriter	<p>Belirtilen kök nedenler çerçevesinde belirlenen kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir.</p> <p>Bütçe ve Kaynak Kullanımı</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Akademisyen Beklentileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kütüphane akademisyenlerin yoğunlukla kullandıkları e-veri tabanlarına kurumsal üyelikler planlamalıdır. - Yeni kaynak temini için gerekli sistemsel altyapı güçlendirilmeli ve yeni kaynak talep prosedürü kolaylaştırılmalıdır. <p>Öğrenci Beklentileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Yönetim ve Organizasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kütüphane personeli için gerekli performans göstergeleri belirlenerek sistemsel olarak takip edilmelidir. - Kütüphane sistemine uzaktan erişim etkin şekilde sağlanmalıdır. - Kütüphane bilişim hizmetleri şubesinde yetkin ve yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir.
---------------	---

Öneri	<p>Gerçekleştirilen denetim faaliyeti çerçevesinde tespit edilen bulguya ilişkin aşağıdaki aksiyonların alınması önerilmektedir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kütüphanenin yeni kaynak alımına ayrılan bütçesinin hangi tür kaynaklara tahsis edileceğinin belirlenmesinde öğrenci ve akademisyenlerin beklentilerinin 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. <ul style="list-style-type: none"> - 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 yönetmeliğinde belirlenmesi önerilmektedir. 6. Kütüphane sisteminin geliştirilmesi ve sisteme uzaktan erişim imkânı sağlanması için gerekli insan kaynağı ve teknik desteğin planlanması önerilmektedir.
--------------	---

Denetlenen Birim Görüşü	<input checked="" type="checkbox"/> Bulguya Katlıyoruz <input type="checkbox"/> Bulguya Katılmıyoruz. <input checked="" type="checkbox"/> Öneriye Katlıyoruz. <input type="checkbox"/> Öneriye Katılmıyoruz. <input type="checkbox"/> 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	<p>Yeni kaynak talep sisteminin online şekilde kütüphane portalından hizmet vermesi için gerekli sistem tasarımı yapılacaktır. Bu sistemin aşağıdaki taleplere cevap verebilecek şekilde tasarlanması sağlanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	
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.	

D2. KAPANIŞ TOPLANTISI

Denetim ekibi gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetlenen birime aşağıdaki konularda bilgi vermiştir:

- Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi
- Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması
- Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi
- Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi

D2-Kapanış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	A Üniversitesi Kütüphanesi Performans Denetimi Çalışması		
DENETLENEN BİRİM	A Üniversitesi Kütüphanesi		
TOPLANTI TARİHİ	15.05.2016		
TOPLANTI YERİ	A Üniversitesi Rektörlüğü Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
S.No	Adı Soyadı	Unvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- BAUM	
7	Ahmet Aktaş	A Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
Denetim ekibi gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi ▪ Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması ▪ Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi ▪ Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi 			

A Belediyesi Otobüs İşletmeleri Performans Denetimi

*Vaka çalışmasında kullanılan içeriğin herhangi bir kurum, uygulama ve kişi ile ilgisi yoktur.
Geliştirilen içerik tamamen gerçek dışıdır.*

A BELEDİYESİ OTOBÜS İŞLETMELERİ SÜRECİNİN PERFORMANS DENETİMİ

A belediyesi, yılda ortalama 500.000 vatandaşa ulaşım hizmeti veren orta büyüklükte bir belediyedir.

Belediye, sağladığı ulaşım hizmetlerine yönelik düzenli olarak kullanıcı memnuniyeti anketleri düzenlemektedir. Fakat yapılan anket sonuçları neticesinde alınması gerekli tedbirlerin belirlenmesine yönelik bir öz değerlendirme çalışması gerçekleştirilmemiştir.

İç denetim biriminin gerçekleştirdiği makro risk değerlendirme çalışmasında, denetim evreninde yer alan otobüs işletmeleri süreci stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile üst yönetici ve üst düzey yöneticilerin görüşleri de dikkate alınarak, risk faktörleri doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme neticesinde Otobüs İşletmeleri Süreci'nin 2016 yılı denetim programında yer alması planlanmıştır.

Belediye üst yönetimi 2014 yılında engelli bireylere uygun teknolojik imkânlarla sahip otobüsler satın almıştır. Fakat anket sonuçlarında özellikle engelli vatandaşların memnuniyet seviyelerinin arzu edilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında üst yönetim bu durumun kök nedenlerinin de analiz edilmesini talep etmiştir.

Üst yönetimin hedef ve beklentileri doğrultusunda Belediye İç Denetim Birimi, otobüs işletmeleri sürecine ilişkin bir performans denetimi gerçekleştirilmesine karar vermiştir. Söz konusu denetim 2016 yılı denetim programında yer almıştır.

Gerçekleştirilen denetim çalışmaları Performans Denetimi Rehberi ve Kamu İç Denetim Rehberi'nde belirtilen çerçevede gerçekleştirilmektedir.



A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI

A1. GÖREVLENDİRME

İDB Başkanı yıllık denetim programına uygun şekilde İDB iç denetçilerinden Aylin Kaya ve Mehmet Akın'ı iç denetçi olarak atamıştır. İDB'nin kıdemli iç denetçilerinden Ömer Başkale DGS olarak atanmıştır. İDB Başkanı iç denetçilerin atanmasında aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmıştır.

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

A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI

İDB Başkanı tarafından ataması yapılan iç denetçiler tarafsızlık ve gizlilik belgelerini imzalamışlardır.

A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM

İDB Başkanı tarafından denetlenecek birime denetim hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilmiştir.

A1.Görevlendirme

Sayı : 76995536-662.02-

14/02/2016

Konu : Görevlendirme

Sayın Aylin Kaya (6666/A3)

İç Denetçi

Ulaşım Hizmetleri Dairesi Otobüs İşletmeleri Sürecinin denetimiyle görevlendirilmiş bulunmaktasınız. Denetimin Kamu İç Denetim Standartları, Kamu İç Denetimi Rehberi ve Performans Denetimi Rehberine uygun olarak gerçekleştirilmesini ve düzenlenecek denetim raporunun İç Denetim Birimi Başkanlığına iletilmesini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

Denetimin Türü	Ulaşım Hizmetleri Dairesi Otobüs İşletmeleri Sürecinin Performans Denetiminin yapılması
Özel Talimatlar	Gerçekleştirilecek performans denetimi çalışmasında Performans Denetimi Rehberinde belirtilen yöntem ve metodoloji takip edilecektir.
Planlanan Denetim Süresi	26.02.2016-15.05.2016
Görevlendirilen Diğer İç Denetçiler	Mehmet Akın (4444/A3)
Denetim Gözetim Sorumlusu	Ömer Başkale (5555/A3)

A2.Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması

TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİ

Denetlenen Birim: Ulaşım Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Denetimin Konusu: Otobüs İşletmeleri

DENETİMİN ADI

Otobüs İşletmeleri Süreci Performans Denetimi

19.1. Yolcu Hizmetleri Süreci

19.2. Bakım ve Arıza Takip Hizmetler Süreci

19.3. Bilişim ve Teknik Hizmetler Süreci

19.4. İdari ve Mali İşler Süreci

DENETİM KAPSAMI

Ulaşım Hizmetleri Dairesi Başkanlığı'nın 01.01.2015 – 31.12.2015 tarihleri arasındaki tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.

BEYAN

- Denetim kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak son bir yıl içerisinde hiçbir idari faaliyet üstlenmediğimi,
- Denetlenen birimde birinci, ikinci ve üçüncü derece kan ve sıhri hısımlım olan herhangi bir kimsenin çalışmadığını,
- Aynı birimde 3 yıl üst üste görevlendirilmediğimi,
- Denetim konusu hususlarla ilgili olarak son bir yıl içerisinde herhangi bir danışmanlık görevi almadığımı,
- Denetlenen birime, çalışanlarına ya da yöneticilerine yönelik olarak herhangi bir önyargımın bulunmadığını

beyan ederim.

TAAHHÜT

Denetimin yürütülmesi sırasında tarafsızlığımı bozacak ya da tarafsızlığımın bozulduğu intibayı uyandıracak herhangi bir durum ile karşılaşmam halinde, İDB Başkanını en kısa sürede bilgilendireceğimi,

Denetimin yürütülmesi sırasında elde ettiğim bilgilerin niteliğine uygun olarak gizliliğini koruyacağımı, taahhüt ederim.

26.02.2016

Aylin Kaya

İç Denetçi

A3. Denetlenen Birime Bildirim**Sayı** : 76995536-679-

.../02/2016

Konu : Denetim Bildirimi**ULAŞIM HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA**

Belediye Başkanlığı Makamının 20.02.2016 tarihli onayı doğrultusunda yürütülmekte olan 2016 yılı İç Denetim Programı kapsamında Biriminizde 26.02.2016-15.05.2016 tarihleri arasında Otobüs İşletmeleri Sürecinin performans denetimi yürütülecektir. Söz konusu denetime 26.02.2016 tarihinde başlanacak olup 15.05.2016 tarihinde denetimin tamamlanması öngörülmektedir.

Denetim, İç Denetçi Ömer Başkale'nin (5555/A3) gözetiminde, İç Denetçiler Aylin Kaya (6666/A3) ve Mehmet Akın (4444/A3) tarafından gerçekleştirilecek olup, denetim sonrasında hazırlanacak bulgular ve rapor tarafınıza gönderilecektir.

Denetimin kapsamı temel olarak; otobüs işletmeleri süreci olup, kesin kapsam ve denetim amaçları, denetim ekibimiz tarafından biriminizle yapılacak görüşmeler sonucunda belirlenecektir.

Performans denetimi çalışması önemli ölçüde veri analizleri üzerinden gerçekleştirilecektir. Bu nedenle iç denetçiler tarafından talep edilecek verinin zamanında, tam ve doğru şekilde sağlanması önem arz etmektedir. Süreç sorumlularının denetim sürecindeki desteği ve katılımı iç denetçilerin uygulanabilir gelişim önerileri sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

Denetim görevinin başarıyla sonuçlanması için iş birliğiniz ve bilgi paylaşımınız büyük önem arz etmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

DAĞITIM**Gereği**

Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı

Bilgi

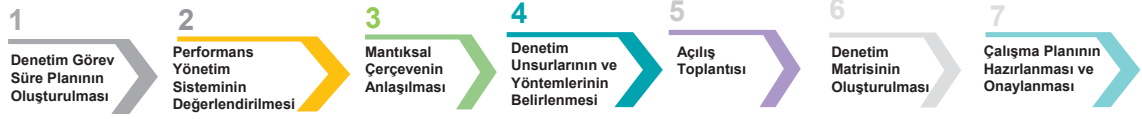
Aylin Kaya (6666/A3)

Mehmet Akın (4444/A3)

Ömer Başkale (5555/A3)

B. ÖN ÇALIŞMA

Denetimin ön çalışma aşamasında Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir.



B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI

DGS denetim ekibinde yer alan iç denetçilerin de görüşlerini dikkate alarak denetim süre planı formunu hazırlamıştır. Bununla birlikte denetimin ara aşamalarını da gösteren detaylı bir denetim planı hazırlanmıştır.

Çalışma	Çıktı	Başlama Tarihi	Tamamlanma Tarihi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
				Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	
1 Denetim Görevlerinin Başlatılması		26.02.16	26.02.16													
Görevlendirme	Görevlendirme Yazısı															
Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesi															
Denetlenen Birime Bildirim	Denetim Bildirim Yazısı															
2 Ön Çalışma		02.03.16	27.03.16													
Denetim Görev Süre Planı Formu	Denetim Görev Süre Planı Formu															
Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi	Olgunluk Analizi Formu															
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması																
Ön Veri Talebinin Yapılması	Ön Veri Talep Listesi															
Ön Analiz ve Değerlendirmeler																
Mantıksal Çerçevenin Dokümanite Edilmesi	Mantıksal Çerçeve Formu															
Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Denetim Matrisi															
Açılış Toplantısı	Açılış Toplantısı Tutanağı															
Denetim Matrisi Taslağının Oluşturulması	Denetim Matrisi															
Çalışma Planının Hazırlanması	Çalışma Planı															
3 Saha Çalışmaları		30.03.16	24.04.16													
Veri Toplama																
Veri Talebinin Yapılması	Veri Talep Listesi															
Denetim Veri Tabanının Oluşturulması	Denetim Veri Tabanı															
Analiz																
Bulguların Tespit Edilmesi ve Önerilerin Geliştirilmesi	Konsolide Bulgu Listesi															
4 Raporlama		27.04.16	15.05.16													
Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması	Bulgu Formu															
Kapanış Toplantısı	Kapanış Toplantısı Tutanağı															
Eylem Planlarının Alınması	Eylem Planı															
Denetim Raporu	Denetim Raporu															

B1-Denetim Süre Planı Formu

Otobüs İşletmeleri Süreci Performans Denetimi

	Planlanan		Gerçekleşen	
	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi
ÖN ÇALIŞMA	02.03.2016	27.03.2016		
<i>Performans Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi</i>	03.03.2016			
<i>Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması</i>	09.03.2016			
<i>Açılış Toplantısı Yapılması</i>	17.03.2016			
<i>Çalışma Planının onaylanması(Görev iş programı ve Denetim Matrisi)</i>		27.03.2016		
SAHA ÇALIŞMASI	30.03.2016	24.04.2016		
<i>Verilerin Toplanması ve Analizlerin(Testlerin) Başlatılması</i>	30.03.2016			
<i>Analizlerin(Testlerin) Tamamlanması</i>		24.04.2016		
RAPORLAMA	27.04.2016	15.05.2016		
<i>Bulguların Hazırlanması ve Önerilerin Geliştirilmesi</i>	27.04.2016			
<i>Bulguların paylaşılması</i>	01.05.2016			
<i>Kapanış Toplantısı</i>	08.05.2016			
<i>Denetim raporunun sunulması</i>		15.05.2016		

B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İç denetçi gerçekleştirecek performans denetimi faaliyetinde sonuçların başarılı olmasını güvence altına almak amacıyla denetim alanının performans yönetim sisteminin olgunluğunu değerlendirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki konu başlıkları üzerinden denetim alanının olgunluk analizi yapılmıştır.

- Performans yönetim sisteminin olgunluğunun değerlendirilmesi,
- Denetim yapılacak alanın performans denetimine uygunluğunun incelenmesi,
- Performans denetim unsurlarının denetim yapılacak alanda uygulanabilirliklerinin değerlendirilmesi,

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

- Kurum, 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, Belediye'nin birim ve faaliyetler düzeyinde bazı amaç ve hedeflerinin belirlendiği anlaşılmıştır. Fakat belirlenen amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergeleri yeterli seviyede belirlenmemiştir. Denetlenen ulaşım hizmetleri dairesinde bazı performans göstergeleri yönetim tarafından belirlenmiştir. Belirlenen performans göstergelerinin düzenli olarak raporlanması ve takip edilmesine yönelik bir mekanizma bulunmamaktadır. İlgili sürece ilişkin performans göstergeleri bazında sonuçların izlenmesine yönelik raporlar tasarlanmıştır. Fakat bu raporlama mekanizması yöneticinin dönemsel talepleri çerçevesinde yürütülmektedir.

Örneğin; "Duraklara ulaşımın yeterliliği" ve "otobüslere inebilme/binebilme açısından otobüslerin yeterliliği" gibi performans göstergeleri, memnuniyet anketlerinde yer almaktadır fakat anket sonuçlarına ilişkin alınması gereken aksiyonlara yönelik bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Performans programı ve stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerine ek olarak, denetlenen ulaşım hizmetleri dairesinde yönetim tarafından bazı ek performans göstergeleri belirlenmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde, iç denetçilerin olgunluk analizi değerlendirmesinde yaptıkları puanlama aşağıdaki gibidir.

Planlama ve Uygulama	
Ağırlık Katsayısı	%30
1	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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	
Ağırlık Katsayısı	%40
1	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.³
3	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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	
Ağırlık Katsayısı	%20
1	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun performans sonuçları izlenmemektedir.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır
3	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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.

³ Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır. Bakınız: 3.5.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

Yönetim Farkındalığı ve Desteği	
Ağırlık Katsayısı	%10
1	<ul style="list-style-type: none"> İzleme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.
3	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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

	Ağırlık Katsayısı	Puan	Ağırlıklı Puan	Toplam Puan
Stratejik plan ve faaliyet programının tasarımı ve uygulaması	%30	2	0,6	2,0
Performans göstergeleri	%40	2	0,8	
İzleme ve raporlama	%20	2	0,4	
Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	2	0,2	

Yapılan analizlerde, idarenin performans yönetim sisteminin olgunluk derecesi 2 olarak hesaplanmıştır. Söz konu puan, denetim kapsamına ilişkin bir performans denetimi çalışmasının etkin şekilde yürütülebilmesi için gerekli veri mevcudiyeti ve performans yönetim mekanizmalarının yeterli seviyede olmayabileceğini göstermektedir.

İç denetçiler bu çalışma kapsamında performansın ölçümü ve raporlanması için bazı performans göstergelerinin yönetim ile birlikte belirlenerek bu performans göstergeleri üzerinden denetim çalışmalarını yürütebileceğini öngörmektedir.

İç denetçiler yapılan bu değerlendirmeyi takiben mantıksal çerçevenin anlaşılması aşamasına geçmişlerdir.

B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI

İç denetçiler, ön çalışma aşamasında otobüs işletmeleri sürecini anlamak üzere gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapabilmek için ön veri listesini hazırlamışlardır. Bu kapsamda kendi imkânları ile erişebildikleri rapor ve diğer verinin dışında ilgili birim ile ön veri talep listelerini paylaşmışlardır.

İç denetçilerin ön çalışma aşamasında incelemeyi planladıkları veri listesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

#	Bilgi veya Belge
1	A Belediyesi Stratejik Planı (2015-2019)
2	A Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014)
3	A Belediyesi Performans Programı (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)
4	Otobüs İşletmeleri Süreci İş Akış Şemaları
5	Otobüs İşletmeleri Süreci Alt Süreçleri
6	Otobüs İşletmeleri Memnuniyet Anketleri 2013-2015

İç Denetçiler ön çalışma aşamasında kamuya açık ilgili diğer belge ve raporlar üzerinden de çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki rapor ve belgeler incelenmiştir.

- Farklı Belediyelerin Ulaşım Hizmetleri Gizli Müşteri ve Yolcu Memnuniyet Anket Sonuçları
- Belediyeler Birliği – Akıllı Şehircilik Hizmetleri Raporu

Denetim kapsamında kullanılacak mantıksal çerçeve aşağıda verilmiştir:

Amaç	Hedef	Alt Hedef	Faaliyetler	Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Kaynağı
Belediye Stratejik Planı Amaç 1. Bilişim teknolojilerinin kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kullanımını yaygınlaştırmak	Hedef 1.1 Bilgi işlem teknolojilerini en üst düzeyde kullanmak		-Belediye hizmetlerini internet sayfası üzerinden takip imkanı sağlamak -Belediye hizmet araçlarının dijital ortamda takibi	İnternet üzerinden verilen hizmetlerden halkın haberdarlığı	Memnuniyet Anketleri Belediye Stratejik Planı (2014-2016)
				Araç takip sistemi kurulan belediye araç sayısı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)
Belediye Performans Programı Amaç 2. Belediyenin sağladığı ulaşım hizmetlerine tüm vatandaşların erişimlerinin sağlanması	Hedef 2.1. Dezavantajlı grupların belediye ulaşım hizmetlerinden tüm vatandaşlar ile aynı seviyede yararlanmasının sağlanması	-Dezavantajlı grubun hizmet kullanım oranlarının artırılması - Dezavantajlı gruba sağlanan hizmetin kalitesinin artırılması	- Engelli basamağı olan otobüslerin kullanımının artırılması - Dezavantajlı grupların erişimine imkan verecek otobüs durağı tasarımlarının geliştirilmesi	Duraklara ulaşımın yeterliliği	Memnuniyet Anketleri
				Otobüse binebilme/inebilme açısından otobüslerin yeterliliği	Memnuniyet Anketleri
				Belediyenin engelli basamağı olan otobüs sayısı	Program Göstergeleri
				Engelli basamağına uygun otobüs duraklarının sayısı	İç denetçinin önerdiği göstergeler
				Yıl içinde seyahat esnasında yaralanan yolcu sayısı	İç denetçinin önerdiği göstergeler
				Web sitesinde otobüs durakları ve seferlerine ilişkin bilgilendirmelerin yeterliliği	Memnuniyet Anketleri
	Hedef 2.4. Otobüs hizmetlerinin gerçekleştirilmesinin çevreye verdiği olumsuz etkileri azaltmak			Egzoz emisyon oranındaki azalış miktarı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)
Hedef 6.3. Engelli ulaşımına uygun toplu ulaşım araç sayısını arttırmak			Engelli kullanımına uygun hale getirilen otobüs sayısı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)	
Hedef 6.8. Ulaşım altyapısını güçlendirmek			Ulaşım bilgi sistemi güncellenme oranı	Belediye Strateji Planı (2014-2016)	

Amaç	Hedef	Alt Hedef	Faaliyetler	Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Kaynağı
Belediye Stratejik Planı Amaç 13. Modern, konforlu ve ekonomik toplu taşıma hizmetleri sunmak	Hedef 13.1 Yeni ulaşım araçları alınarak yeni sistemler tesis etmek		-Yeni, modern, toplu ulaşım araçları almak -Duraklara haritalı yolcu bilgilendirme panoları takmak -Tercihli yol uygulaması yaparak, ekspres ve besleme hatları oluşturmak -Toplu ulaşım takip ve kontrol merkezi kurmak -Toplu taşımayı cazip hale getirecek bireysel araç kullanımını azaltacak özendirici önlemler almak -Toplu ulaşım araçlarına engellilerin kolay erişimini sağlamak	Uygulama başlatılan merkezdeki güvenli durak sayısı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)
			Ulaşım filusunda takip sistemi kurulan araç sayısı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)	
			Toplu taşımayı teşvik eden kampanya sayısı Yapılan uygulamalardan halkın haberdarlığı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)	
			Ulaşım filosuna yeni araç alımlarında alçak tabanlı araçların sayısı	Belediye Stratejik Planı (2014-2016)	
Üst Yönetim İle Görüşmeler Amaç 2. Belediyenin sağladığı ulaşım hizmetlerine ilişkin vatandaş memnuniyetinin artırılması	Hedef 2.1. Belediyenin otobüs işletmeciliğine ilişkin faaliyetlerinde hizmet kalitesinin artırılması	-Dezavantajlı grupların ulaşım hizmetlerine erişiminin artırılması		Yolcu memnuniyet oranları	Program Göstergeleri

B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ

DGS, iç denetçilerin de görüşlerini alarak, yönetimin beklentileri ve denetim kapsamı çerçevesinde gerçekleştirilecek denetim çalışmasında verimlilik, etkililik, uyumluluk ve sürdürülebilirlik unsurlarına yönelik bir denetim faaliyetinin yürütülmesine karar vermiştir.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında otobüs işletmeleri sürecine ilişkin faaliyet ve uygulamaların aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

- Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi
- Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi
- Uyumluluk; Faaliyet ve aktivitelerin mevcut düzenlemelere ve prosedürlere uygunluğu ve kurumsal kapasitenin uygulama için yeterliliği

- Sürdürülebilirlik; Faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılması

Bu kapsamda belirlenen denetim unsurlarına yönelik denetim faaliyetlerinde ağırlıklı olarak kalite analizi ve performansın ölçümü ve raporlanması yönteminin kullanılması planlanmaktadır.

Yapılan analiz çalışmalarında Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketleri de incelenecektir.

B5. AÇILIŞ TOPLANTISI

İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Denetim Ekibi ve Organizasyonu
- Denetim Kapsamı
- Denetim Aşamaları
- Zaman Planı
- Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi
- Sonraki Adımlar

Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Belediye üst yönetimi gerçekleştirilen memnuniyet anketleri sonucunda özellikle engelli vatandaşlara ilişkin memnuniyetin arzu edilen seviyede olmadığını görmüştür.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında üst yönetim bu durumun kök nedenlerinin de analiz edilmesini talep etmektedir.

B5-Açılış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	A Belediyesi Otobüs İşletmeciliği Performans Denetimi		
DENETLENEN BİRİM	A Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Dairesi		
TOPLANTI TARİHİ	10.04.2016		
TOPLANTI YERİ	A Belediye Başkanlığı Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
S.No	Adı Soyadı	Unvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Otobüs İşletmeleri Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Dairesi	
7	Ahmet Aktaş	Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanı	

GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR

İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Denetim Ekibi ve Organizasyonu
- Denetim Kapsamı
- Denetim Aşamaları
- Zaman Planı
- Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi
- Sonraki Adımlar
- Veri Talebi Listesi

Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

- Belediye üst yönetimi gerçekleştirilen memnuniyet anketleri sonucunda özellikle engelli vatandaşlara ilişkin memnuniyetin arzu edilen seviyede olmadığını görmüştür. Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında üst yönetim bu durumun kök nedenlerinin de analiz edilmesini talep etmektedir.

B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI

İç denetçiler ön çalışma kapsamında yaptıkları analiz ve görüşmeler neticesinde denetimin saha çalışmalarının genel çerçevesini belirleyerek denetim matrisi hazırlamışlardır.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Otobüs hizmetine kullanıcıların erişebilirliğini sağlayacak yeterli imkânlar var mıdır?	Otobüs durağı erişim mesafeleri yeterli seviyededir.	Güzergâh mesafesine oranla otobüs durağı sayısı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri A Belediyesi 2015 Yılı Otobüs güzergâh mesafeleri ve durak sayısı	Kalite Analizi Performansın Ölçümü ve Raporlanması	Otobüs işletmelerine ilişkin güzergâh mesafeleri ve otobüs sayıları temin edilerek analizler gerçekleştirilecektir.
ETKİLİLİK		Otobüs bileti temin etme bakımından yeterli satış kanalı bulunmaktadır.	Kullanıcı sayısına oranla satış kanalı sayısı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri A Belediyesi 2015 Yılı Bilet Satış Kanalı Sayısı	Kalite Analizi Performansın Ölçümü ve Raporlanması	Otobüs bileti satış kanallarının listesi temin edilerek analizler gerçekleştirilecektir.
ETKİLİLİK		Duraklara ulaşım engelli vatandaşlar için uygundur.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir.
ETKİLİLİK		Otobüse binebilme/otobüsten inebilme açısından yeterli erişim imkânı bulunmaktadır.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Otobüs işletmeciliği ve hizmetlerine yönelik kullanıcı ve vatandaş bilgilendirmeleri yeterli seviyede yapılmakta mıdır?	Duraklardaki bilgilendirmeler (yönlendirme, araç yön işaretleri, zaman, bilet tür bilgileri vb.) yeterli seviyededir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir.
ETKİLİLİK		Araç içi yönlendirme ve sesli bilgilendirmeler yeterli seviyededir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Araç dışında bulunan hat ve güzergâh bilgilendirmeleri yeterli seviyededir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Web sitesinde bilgiler açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
UYUMLULUK	Arzu edilen kalite seviyesinde hizmet verebilmek için yetkin ve yeterli personel kaynağı bulunmakta mıdır?	Şoförlerin yolculara karşı tavır ve davranışları kurum standartlarına uygundur.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
UYUMLULUK		Satış kanallarında personelin tavır ve davranışları kurum standartlarına uygundur.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
ETKİLİLİK	Araçların çevresel etkileri belirlenen azami standartlara uygun mudur?	Egzoz dumanı konusunda araçların çevreye duyarlılığı uluslararası kabul görmüş standartlara uygundur.	Egzoz dumanı azami seviyesi	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Egzoz Ölçüm Sonuçları	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve egzoz ölçüm sonuçları analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Gürültü konusunda araçların çevreye duyarlılığı uluslararası kabul görmüş standartlara uygundur.	Otobüs gürültüsü azami seviyesi	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Gürültü Ölçüm Sonuçları	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve gürültü ölçüm sonuçları analiz edilecektir

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Araçların güvenlik seviyeleri ve teknolojik imkanları, belirlenen azami standartlara uygun mudur?	Seyahat esnasındaki yolcu güvenliği için gerekli teknolojik imkânlar araçlarda bulunmaktadır.	Yıl içinde gerçekleşen yolcu kaza ve yaralanma oranları	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Yıl içinde gerçekleşen yolcu kaza ve yaralanma kayıtları	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve Yıl içinde gerçekleşen yolcu kaza ve yaralanma kayıtları analiz edilecektir. Ayrıca araçların teknolojik imkanlarının yeterliliğine ilişkin gözlem faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
ETKİLİLİK	Araçların konfor ve fiziki şartları, belirlenen azami standartlara uygun mudur?	Araç içinde konforlu şekilde yolculuk etme açısından gerekli imkânlar yeterli seviyededir. (koltuk, tutacaklar ve diğer donanımların engelli vatandaşlara uygunluğu)	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir. Ayrıca araçların fiziki şartlarının yeterliliğine ilişkin gözlem faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
ETKİLİLİK		Araç içi yolcu yoğunluğu yeterli seviyededir.	Yıl içinde 7.00-9.30 ve 16.30-20.00 arasında bir otobüs seferi başına düşen yolcu sayısı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Belirlenen saat aralıklarına ilişkin toplam yolcu sayısı ve sefer sayısı	Kalite Analizi Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve belirlenen saat aralıklarına ilişkin toplam yolcu sayısı ve sefer sayısı analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Araç içi havalandırma / iklimlendirme sistemi yeterli seviyededir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Araçların iç temizliği (koltuklar, tutunma yerleri ve diğer donanımlar) yeterli şekilde yapılmaktadır.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi Performansın Ölçümü ve Raporlanması	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
ETKİLİLİK		Araç içindeki ses/gürültü ve sarsıntı seviyesi belirlenen azami limitlerin altındadır.	Otobüs gürültü azami seviyesi	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Araçların duraklara geliş süreleri yeterli seviyede midir?	Araçlar duraklara zamanında gelmektedir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir. Şoförler arasından seçilecek bir grup ile odak grup toplantıları gerçekleştirilecektir.
UYUMLULUK	Verilen hizmete ilişkin etkin bir şikâyet yönetim sistemi bulunmakta mıdır?	Şikâyet ve taleplere makul sürelerde cevap verilmektedir.	Web sitesi üzerinden gelen şikâyetlere ortalama dönüş süresi	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
UYUMLULUK		Web sitesi şikâyet başvurusu, talep bildirimi ve bilgi almak için yeterli yönlendirme, bilgi ve içeriğe sahiptir.	Kullanıcı şikâyet oranı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri	Kalite Analizi	2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri analiz edilecektir
VERİMLİLİK	Araçların periyodik bakımları zamanında, tam ve doğru şekilde yapılmakta mıdır?	Araçların periyodik bakımları ve arızalarına ilişkin çalışmaların zamanında, tam ve doğru şekilde yapılamaması hizmetin güvenliği ve sürdürülebilirliği açısından aksaklıklar yaşamasına sebep olabilir.	Araçların periyodik bakımları zamanında ve doğru şekilde yapılmaktadır.	Araçların yaptıkları kilometre ve kullanım süreleri bazında ortalama bakım sayısı	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Araç bakım çizelgeleri	Performansın Ölçümü ve Raporlanması 2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve araç bakım çizelgeleri analiz edilecektir Şoförler arasından seçilecek bir grup ile odak grup toplantıları gerçekleştirilecektir.
VERİMLİLİK	Araçların arızalarına ilişkin çalışmalar zamanında, tam ve doğru şekilde yapılmakta mıdır?		Araçların arızalarına hızlı şekilde müdahale edilmektedir.	Yıl içinde yapılan araç arıza kayıtlarına ortalama müdahale süresi	Kullanıcı Memnuniyet Anketleri Araç bakım çizelgeleri	Performansın Ölçümü ve Raporlanması 2015 yılı kullanıcı memnuniyet anketleri ve araç bakım çizelgeleri analiz edilecektir Şoförler arasından seçilecek bir grup ile odak grup toplantıları gerçekleştirilecektir.

RİSK		KONTROL			TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter		Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	Otobüs hizmetlerine dezavantajlı grupların erişimlerini artırmak için yapılan engelli basamağı yatırımı belirlenen ekonomik ömürlerde hizmet vermiş midir?	Engelli basamağı uygulamasının planlanan süre ve kalitede hizmet vermemesi dezavantajlı grupların hizmetlere erişimini aksatabilir.	Engelli basamağı mekanizmaları ekonomik ömürlerine uygun sürelerde hizmet vermektedir.	Engelli basamağı mekanizmalarının ekonomik ömürlerine kıyasla faaliyet süreleri	Engelli basamağı hizmet alım şartnamesi Engelli basamağı bakım takip çizelgeleri	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	Engelli basamağı alım şartnamesi ve engelli basamağı bakım çizelgeleri analiz edilecektir. Şoförler arasından seçilecek bir grup ile odak grup toplantıları gerçekleştirilecektir.

B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI

İç denetçi tarafından mantıksal çerçeve ve denetim matrisinin hazırlanmasını takiben hazırlanan çalışma plan DGS tarafından onaylanmıştır.

B7- Çalışma Planı

DENETİM KONUSU	Otobüs İşletmeleri Süreci Performans Denetimi
DENETİM NUMARASI	
DENETİMİN PLANLANAN SÜRESİ	
Saha Çalışmaları	30.03.2016 – 24.04.2016
Raporlama Çalışmaları	27.04.2016 – 15.05.2016
DENETİMİN AMACI / AMAÇLARI	
Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında otobüs işletmeleri sürecine ilişkin faaliyet ve uygulamaların aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.	
<ul style="list-style-type: none"> - Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi - Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi - Uyumluluk; Faaliyet ve aktivitelerin mevcut düzenlemelere ve prosedürlere uygunluğu ve kurumsal kapasitenin uygulama için yeterliliği - Sürdürülebilirlik; Faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılması 	
DENETİMİN KAPSAMI	
Gerçekleştirilecek denetim kapsamında 2015 yılında, A Belediyesi "Otobüs İşletmeleri Süreci"ne ilişkin aşağıdaki alt süreçlere yönelik faaliyet ve uygulamalar yer almaktadır.	
<ul style="list-style-type: none"> - Araç servise hazırlama - Periyodik bakım - Arıza-hasar müdahale - İşletme faaliyetleri - Arıtma ve atık yönetimi - Bilişim Hizmetleri - İdari Hizmetler - Mali İşler 	

DENETİMİN YÖNTEMİ

Denetim çalışmasında otobüs işletmeleri sürecine ilişkin performans denetimi faaliyeti gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilecek çalışmada aşağıdaki denetim yöntemleri kullanılacaktır.

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

ÖNCEKİ DENETİME İLİŞKİN BİLGİLER

Denetim kapsamına ilişkin önceki dönemlerde denetim yapılmamıştır.

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Denetim kapsamında ön veri toplama ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki dokümanlar hazırlanmıştır.

- Denetim Mantıksal Çerçevesi
- Denetim Matrisi (Taslak)

C. SAHA ÇALIŞMALARI



C1. VERİ TOPLAMA

İç denetçi veri toplama aşamasında açılış toplantısında talep ettiği veri listesine ek olarak aşağıdaki performans göstergelerine ilişkin verileri de talep etmiştir.

Talep edilen veri listesine ilişkin bazı veri grupları dosya ile paylaşılmıştır.

- Kullanıcı memnuniyet anketleri (2015)
- A Belediyesi 2015 yılı otobüs güzergâh mesafeleri ve durak sayısı
- A Belediyesi 2015 yılı bilet satış kanalı sayısı
- Egzoz ölçüm sonuçları, gürültü ölçüm sonuçları
- Yıl içinde gerçekleşen yolcu kaza ve yaralanma kayıtları
- Belirlenen saat aralıklarına ilişkin toplam yolcu sayısı ve sefer sayısı
- Araç bakım çizelgeleri, engelli basamağına uygun durak listeleri
- Araç filo bilgileri (2012-2015)

Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketi çalışmasında belediyenin 10 farklı bölgesinde, bölgelerin nüfus sayılarına uygun bir dağılımda 1000 kişi ile görüşülmüştür.

Yapılan anket çalışmasının içeriği ve sonuçları aşağıdaki gibidir.

- Herhangi bir engel durumunuz bulunmakta mıdır?
- Evinizden/işinizden bineceğiniz otobüs durağına kadarki erişim mesafesinden ne derece memnunsunuz?
- Otobüs bileti temin etme bakımından ne derece memnunsunuz?
- Duraklara ulaşımın engelli vatandaşlar için uygunluğundan ne derece memnunsunuz?
- Otobüs duraklarının engelli basamağı olan otobüsler için uygunluğundan ne derece memnunsunuz?
- Otobüse binebilme/inebilme açısından otobüslerin yeterliliği konusunda ne derece memnunsunuz?
- Duraklardaki bilgilendirmelerden (yönlendirme, araç yön işaretleri, zaman, bilet tür bilgileri vb.) ne derece memnunsunuz?
- Araç içi ekran (LCD), yönlendirme ve sesli bilgilendirmelerden ne derece memnunsunuz?
- Araç dışında bulunan hat ve güzergâh bilgilendirmeleri açısından ne derece

memnunsunuz?

- Web sitesindeki bilgilerin yeterliliğinden ne derece memnunsunuz?
- Şoförlerin yolculara karşı tavır ve davranışlarından ne derece memnunsunuz?
- Bayilerdeki personelin tavır ve davranışlarından ne derece memnunsunuz?
- Egzoz dumanı konusunda araçların çevreye duyarlılığı bakımından ne derece memnunsunuz?
- Gürültü konusunda araçların çevreye duyarlılığı bakımından ne derece memnunsunuz?
- Seyahat esnasındaki yolcu güvenliğinden ne derece memnunsunuz? (Araçın duraklara yanaşması, aracın riskli kullanılması, durak harici yolcu indirme bindirme yapılmaması.)
- Araç içinde konforlu şekilde yolculuk etme şartlarından ne derece memnunsunuz? (Koltuk, tutacaklar ve diğer donanımların engelli vatandaşlara göre uygunluğundan.)
- Araç içi havalandırma/iklimlendirme sisteminden ne derece memnunsunuz?
- Araçların iç temizliği (koltuklar, tutunma yerleri ve diğer donanımlardan) ne derece memnunsunuz?
- Araç içindeki ses/gürültü ve sarsıntı seviyesinden ne derece memnunsunuz?
- Araçların duraklara zamanında gelmesinden ne derece memnunsunuz?
- Şikâyetinizin/talebinizin ele alınmasından ne derece memnun kaldınız?

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

C2. VERİ ANALİZİ

Saha aşamasında, gerçekleştirilen analizlerin bazıları aşağıda belirtilmiştir.

#	C2A1																		
Analiz	<table border="1"> <caption>Analiz Verileri</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Dezavantajlı Bireyler</th> <th>Tüm Kullanıcılar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Dezavantajlı Bireyler ■ Tüm Kullanıcılar</p>	Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	1	20	5	2	40	10	3	30	40	4	10	20	5	0	25
Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar																	
1	20	5																	
2	40	10																	
3	30	40																	
4	10	20																	
5	0	25																	
Analiz Yöntemi																			
Mevcut Durum	<p>Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketi çalışması sonuçları analiz edilmiştir. “Duraklara ulaşımın engelli vatandaşlar için uygunluğundan ne derece memnunsunuz?” sorusuna verilen cevaplar, dezavantajlı bireyler ve tüm vatandaşlar bazında daha önce belirtilen skalaya uygun olarak incelenmiştir.</p> <p>Duraklara ulaşımın yeterliliği Gerçekleştirilen anket çalışmalarında ankete katılan vatandaşların %15’i (1 ve 2 seçenekleri birlikte alındığında) duraklara ulaşımı yetersiz bulmaktadır. Bu oran dezavantajlı gruplarda %60 olarak gerçekleşmiştir.</p>																		

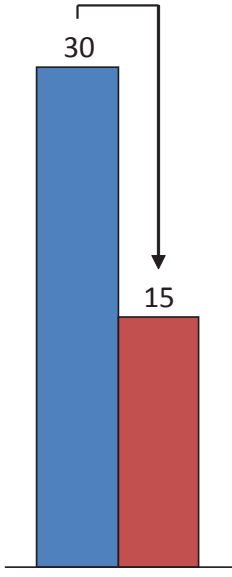
#	C2A2																		
Analiz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Dezavantajlı Bireyler</th> <th>Tüm Kullanıcılar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50</td> <td>52</td> </tr> <tr> <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>	Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	1	5	3	2	10	5	3	50	52	4	25	25	5	10	15
Kategori	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>																		

#	C2A3																		
Analiz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Dezavantajlı Bireyler</th> <th>Tüm Kullanıcılar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>70</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Dezavantajlı Bireyler ■ Tüm Kullanıcılar</p>	Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	1	5	0	2	15	10	3	70	85	4	10	5	5	0	0
Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar																	
1	5	0																	
2	15	10																	
3	70	85																	
4	10	5																	
5	0	0																	
Analiz Yöntemi																			
Mevcut Durum	<p>Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketi çalışması sonuçları analiz edilmiştir. “Web sitesindeki bilgilerin yeterliliğinden ne derece memnunsunuz?” sorusuna verilen cevaplar, dezavantajlı bireyler ve tüm vatandaşlar bazında daha önce belirtilen skalaya uygun olarak incelenmiştir.</p> <p>Web sitesinde otobüs durakları ve seferlerine ilişkin bilgilendirmelerin yeterliliği</p> <p>Gerçekleştirilen anket çalışmalarında ankete katılan vatandaşların %85’i ankette 3 seçeneğini işaretlemişlerdir. Yapılan açıklamalarda bu grubun ağırlıklı olarak belediyenin web sitesi üzerinden verdiği hizmetlerden haberdar olmadıkları ya da web sitesini kullanmadıkları not edilmiştir.</p> <p>Dezavantajlı gruplarda memnuniyetsizlik oranı ise %20’dir.</p>																		

#	C2A4																		
Analiz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Soru No</th> <th>Dezavantajlı Bireyler</th> <th>Tüm Kullanıcılar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>20</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Dezavantajlı Bireyler ■ Tüm Kullanıcılar</p>	Soru No	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	1	10	5	2	15	10	3	40	40	4	15	20	5	20	25
Soru No	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar																	
1	10	5																	
2	15	10																	
3	40	40																	
4	15	20																	
5	20	25																	
Analiz Yöntemi																			
Mevcut Durum	<p>Belediye tarafından gerçekleştirilen memnuniyet anketi çalışması sonuçları analiz edilmiştir. "Seyahat esnasındaki yolcu güvenliğinden ne derece memnunsunuz? (Aracın duraklara yanaşması, aracın riskli kullanılması, durak harici yolcu indirme bindirme yapılmaması)" sorusuna verilen cevaplar, dezavantajlı bireyler ve tüm vatandaşlar bazında daha önce belirtilen skalaya uygun olarak incelenmiştir.</p> <p>Seyahat esnasındaki yolcu güvenliği</p> <p>(Aracın duraklara yanaşması, aracın riskli kullanılmaması, durak harici yolcu indirme bindirme yapılmaması)</p> <p>Gerçekleştirilen anket çalışmalarında ankete katılan vatandaşların %45'i otobüslerin güvenlik seviyelerini yeterli bulmaktadır.</p> <p>Bu oran dezavantajlı gruplarda %35 olarak gerçekleşmiştir.</p>																		

#	C2A5															
Analiz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Dezavantajlı Bireyler</th> <th>Tüm Kullanıcılar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>60</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>20</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>15</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>25</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Dezavantajlı Bireyler ■ Tüm Kullanıcılar</p>	Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar	A	60	15	B	20	10	C	15	8	D	25	15
Kategori	Dezavantajlı Bireyler	Tüm Kullanıcılar														
A	60	15														
B	20	10														
C	15	8														
D	25	15														
Analiz Yöntemi																
Mevcut Durum	<p>Hizmet kalitesi memnuniyet oranlarının dezavantajlı bireyler ve tüm kullanıcılar bazında kıyaslanması</p> <p>Yapılan incelemelerde;</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Duraklara ulaşım imkânları B. Web sitesinin yeterliliği C. Otobüse binebilme/otobüsten inebilme açısından otobüslerin yeterliliği D. Seyahat esnasındaki yolcu güvenliği <p>açılırlardan sonuçlar analiz edilmiş, hizmet kalitesi memnuniyet oranları hesaplanmıştır.</p> <p>Örnek</p> <p>A. Duraklara ulaşım imkânlarında tüm vatandaşların memnuniyetsizlik oranları %15 iken dezavantajlı grupların memnuniyetsizlik oranı %60'dır.</p> <p>Yapılan incelemede dezavantajlı gruplar için öncelikli sorunun duraklara erişimde yaşanan yetersizlikler olduğu anlaşılmıştır.</p>															

#	C2A6
Analiz	<p>The figure consists of two bar charts. The top chart, titled 'Engelli Basamağına Uygun Durak Sayısının Tüm Duraklara Oranı', shows the ratio of accessible bus stops to total stops. The data points are: 2012 (%15), 2013 (%20), 2014 (%25), and 2015 (%30). The bottom chart, titled 'Engelli Basamağı Olan Otobüs Sayısı', shows the number of accessible buses. The data points are: 2012 (4), 2013 (8), 2014 (36), and 2015 (60).</p>
Analiz Yöntemi	Eğilim Analizi
Mevcut Durum	<p>Engelli basamağı olan otobüs sayısı ve bu otobüslere uygun durak sayısının tüm durak sayısına oranı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belediyenin engelli basamağı olan otobüs sayısı 2015 yılında 60'a ulaşmıştır. • Engelli basamağına uygun otobüs duraklarının tüm duraklara oranı ise 2015 yılı itibari ile %30'dur.

#	C2A7
Analiz	 <p>30</p> <p>15</p> <p>Dezavantajlı Bireyler</p> <p>Tüm Kullanıcılar</p>
Analiz Yöntemi	Performansın Ölçümü ve Raporlanması
Mevcut Durum	<p>Engelli basamağına uygun otobüs duraklarının fiziki koşulları</p> <ul style="list-style-type: none">• Belediye otobüs güzergâhı içerisinde yer alan ve engelli basamağına uygun olarak yapılan 30 adet durak örneklem olarak belirlenmiştir.• Seçilen örnekleme yer alan durakların 15 tanesinin hali hazırda engelli basamağı için uygun fiziki koşulları içermediği görülmüştür. Bu durakların yeterli kalite standartlarına sahip olmaması nedeniyle zaman içinde hizmet dışı kaldıkları anlaşılmıştır.

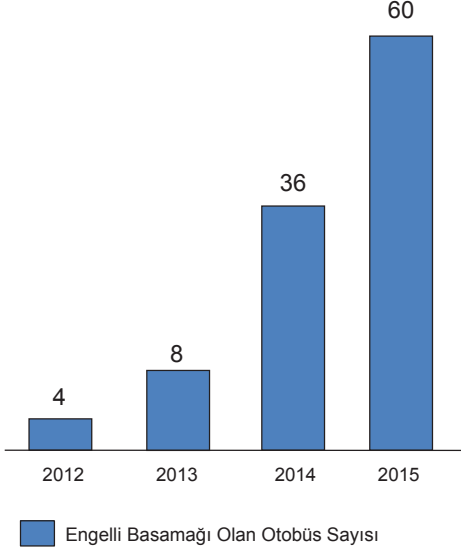
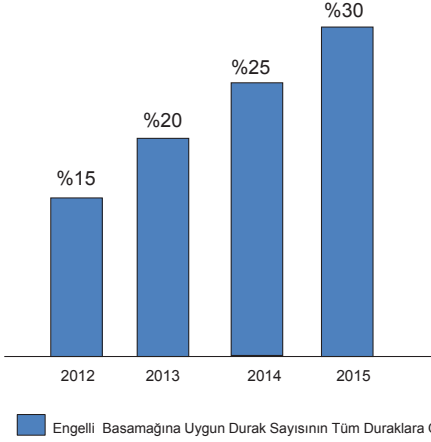
#	C2A8										
Analiz	<p>The chart illustrates the reduction in the number of accessible vehicles. It starts with 60 accessible vehicles. 12 vehicles are removed, leaving 48. From these, 15 vehicles are removed due to insufficient stops, leaving 33 accessible vehicles. A total reduction of 45% is indicated from the initial 60 to the final 33.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Sayı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Engelli Basamağı Olan Araç Sayısı</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Engelli Basamağı Aktif Çalışmayan Araç Sayısı</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Durakların Yetersizliği Nedeniyle Hizmet Vermeyen Araç Sayısı</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Engelli Basamakları Aktif Hizmet Veren Araç Sayısı</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Sayı	Engelli Basamağı Olan Araç Sayısı	60	Engelli Basamağı Aktif Çalışmayan Araç Sayısı	12	Durakların Yetersizliği Nedeniyle Hizmet Vermeyen Araç Sayısı	15	Engelli Basamakları Aktif Hizmet Veren Araç Sayısı	33
Kategori	Sayı										
Engelli Basamağı Olan Araç Sayısı	60										
Engelli Basamağı Aktif Çalışmayan Araç Sayısı	12										
Durakların Yetersizliği Nedeniyle Hizmet Vermeyen Araç Sayısı	15										
Engelli Basamakları Aktif Hizmet Veren Araç Sayısı	33										
Analiz Yöntemi	Performansın Ölçümü ve Raporlanması										
Mevcut Durum	<p>Engelli basamakları aktif hizmet veren araç sayısı</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılan analizlerde, belediye envanterinde engelli basamağı olan araç sayısının 60 olduğu tespit edilmiştir. Bu araçların kullanım ömürlerinin 2 yıl olarak belirlenmesine karşın 12 araçta engelli basamağının hizmet dışı kaldığı tespit edilmiştir. Aktif çalışan 48 araç arasında yer alan 15 aracın ise hizmet verdikleri güzergâhta engelli basamağına uygun durak olmaması nedeniyle araçların engelli vatandaşlara hizmet veremediği görülmüştür. 										

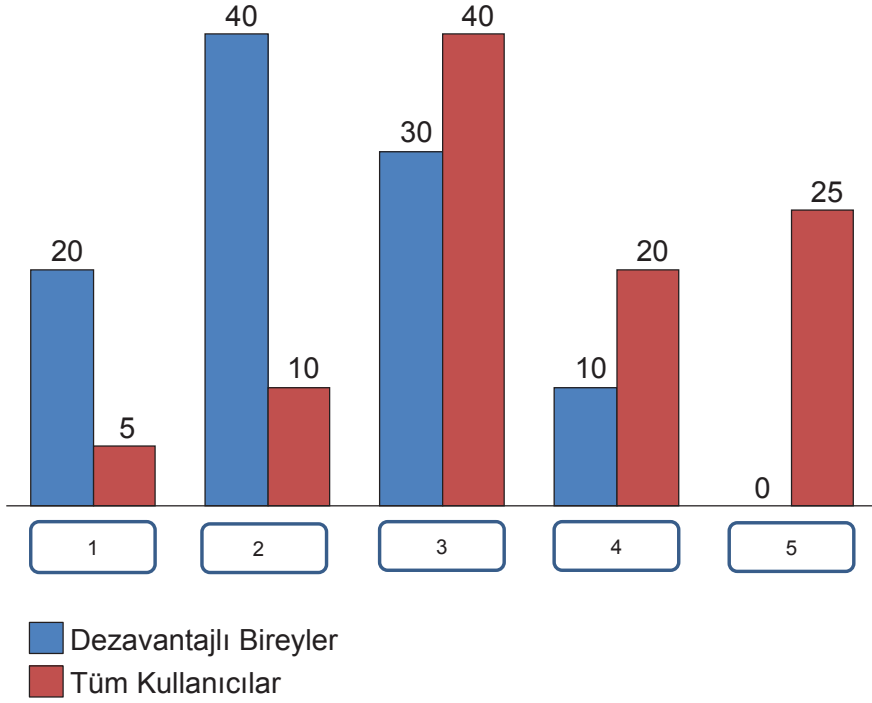
Gerçekleştirilen ikincil veri analizlerini takiben aşağıda belirtilen paydaşlara ilişkin birincil veriler analiz edilmiştir. Yapılan birincil veri toplama çalışmalarında kullanılan yöntem ve paydaş grupları aşağıda ifade edilmektedir.

#	Katılımcı Grubu	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi	Mevcut Durum
C2B1	Otobüs Şoförleri	Odak Grup Toplantısı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belediye bünyesinde çalışan şoförler arasında belirlenen 15 şoför ile odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. ▪ Odak grup toplantısının konusu, içeriği, sorulacak konu başlıkları ve değerlendirme yöntemleri toplantı öncesinde otobüs işletmeleri dairesi ile paylaşılmış ve kendilerinin yorumları alınmıştır. 	<p>Odak grup toplantısı neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otobüslerde yolcu memnuniyetini etkileyen önemli konulardan biri durakların yeterli fiziki imkânlara sahip olmamasıdır. ▪ Durakların belirlenen standartlara uygun olmaması otobüslerin duraklara yanaşmasını zorlaştırmaktadır. ▪ Bazı durakların fiziki şartları engelli basamaklarının çalışması için yeterli değildir. ▪ Otobüsün bakım ve onarımları hızlı şekilde yapılmaktadır. ▪ Bakım onarım çalışmaları otobüs seferlerini etkilememektedir. ▪ Şoför sayısı yeterlidir.
C2B2	Belediye Bakım/ Onarım Personeli	Derinlemesine Mülakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belediye personeli arasından deneyim ve görev türleri göz önünde bulundurularak seçilen personel grubu ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. ▪ Bu kapsamda 5 personel ile mülakatlar yapılmıştır. ▪ Bu görüşmelerde daha önceden belirlenmiş sorulara ilişkin personelin cevapları analiz edilmiştir. 	<p>Derinlemesine mülakatlar neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mülakatlarda belediye bakım/onarım faaliyetlerine ilişkin aşağıdaki hususlar öne çıkmaktadır. <ul style="list-style-type: none"> ○ İlgili birime bakım/onarım talepleri sadece sözlü olarak yapılabilmektedir. Web sitesi üzerinden herhangi bir bildirim ya da raporlama yapılamamaktadır. ○ Bu durum bakım onarım planlamasının etkin şekilde takip edilememesine sebep olabilmektedir. ○ Engelli basamağı olan otobüslerin kullanım ömürleri 2 yıl olarak belirtilmiştir. ○ Engelli basamağı olan otobüslerin bakım ve onarımları zamanında bildirilememekte ve bu durum tamir sürecini etkilemektedir. ○ Otobüs duraklarının bakım/onarımları yeterli seviyede yapılmamaktadır.

D.RAPORLAMA

D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI

1 BULGU PAYLAŞIM FORMU																							
Bulgunun Konusu	Belediye otobüs güzergâhlarında yer alan durakların fiziki şartları dezavantajlı grupların otobüslere erişimleri için yeterli değildir.	Bulgunun Önem Düzeyi	YÜKSEK																				
İlgili Birim	Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı																						
Mevcut Durum	<p>Yapılan analiz ve değerlendirmelerde Belediye bünyesinde hizmet veren otobüs işletmelerine ilişkin tespitler aşağıda belirtilmiştir.</p> <ol style="list-style-type: none">Belediyenin envanterinde yer alan otobüslerde engelli basamağı bulunan otobüs sayısı 2015 yılı itibari ile 60'a yükselmiştir. <table border="1"><caption>Engelli Basamağı Olan Otobüs Sayısı</caption><thead><tr><th>Yıl</th><th>Sayı</th></tr></thead><tbody><tr><td>2012</td><td>4</td></tr><tr><td>2013</td><td>8</td></tr><tr><td>2014</td><td>36</td></tr><tr><td>2015</td><td>60</td></tr></tbody></table>Belediye 2012 -2015 yılları arasında engelli basamağı olan otobüsler ile uyumlu olabilecek durak tasarımlarına başlamıştır. 2015 yılı itibari ile durakların %30'u engelli erişimine uygun hale gelmiştir. <table border="1"><caption>Engelli Basamağına Uygun Durak Sayısının Tüm Duraklara Oranı</caption><thead><tr><th>Yıl</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2012</td><td>%15</td></tr><tr><td>2013</td><td>%20</td></tr><tr><td>2014</td><td>%25</td></tr><tr><td>2015</td><td>%30</td></tr></tbody></table>Belediye otobüslerine erişim açısından kullanıcı memnuniyeti değerlendirildiğinde dezavantajlı grup arasında yer alan (engelli, yaşlı ve çocuk) bireylerin otobüslere erişimine ilişkin önemli seviyede memnuniyetsizlik olduğu anlaşılmaktadır.			Yıl	Sayı	2012	4	2013	8	2014	36	2015	60	Yıl	Oran (%)	2012	%15	2013	%20	2014	%25	2015	%30
Yıl	Sayı																						
2012	4																						
2013	8																						
2014	36																						
2015	60																						
Yıl	Oran (%)																						
2012	%15																						
2013	%20																						
2014	%25																						
2015	%30																						



Duraklardan otobüslere ulaşım imkânı (Belediye 2015 Yılı Memnuniyet Anketi Çalışması)

2015 yılında yapılan memnuniyet anketinde duraklardan otobüslere ulaşım açısından memnuniyetsizlik dezavantajlı gruplarda %60 seviyesinde iken bu oran tüm vatandaşlarda %15 seviyesindedir.

Neden

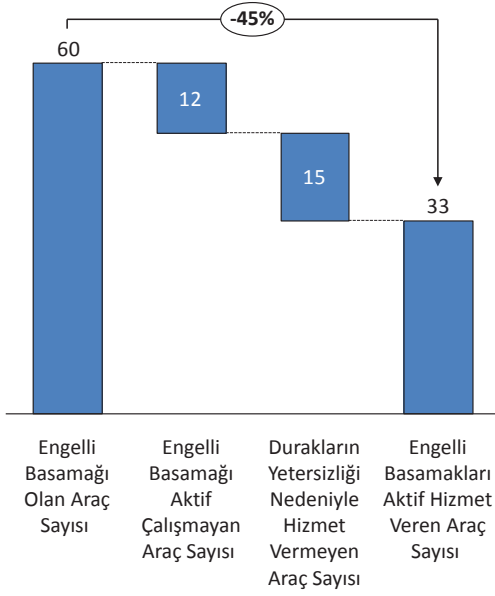
Yapılan analizlerde, söz konusu duruma sebep olan hususlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- I. Yapılan analizlerde, otobüs güzergâhları üzerinde dezavantajlı grupların otobüslere erişimi için yeterli sayıda engelli basamağı ile uyumlu durağın bulunduğu görülmektedir.

Fakat araç şoförleri ve bakım onarım personeli ile yapılan odak grup toplantıları ve mülakatlarda bu durakların önemli bir bölümünün belediye tarafından belirlenen kalite ölçütleri çerçevesinde yapılmadığı anlaşılmaktadır.

İç denetim ekibi tarafından yapılan analizde engelli basamağı ile uyumlu duraklar arasında 30 örneklem seçilmiştir. Seçilen örneklem içerisinde yer alan durakların hali hazırda engelli basamağına uygun olup olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durakların yeterli kalite standartlarına sahip olmaması nedeniyle zaman içinde hizmet dışı kaldıkları anlaşılmıştır.

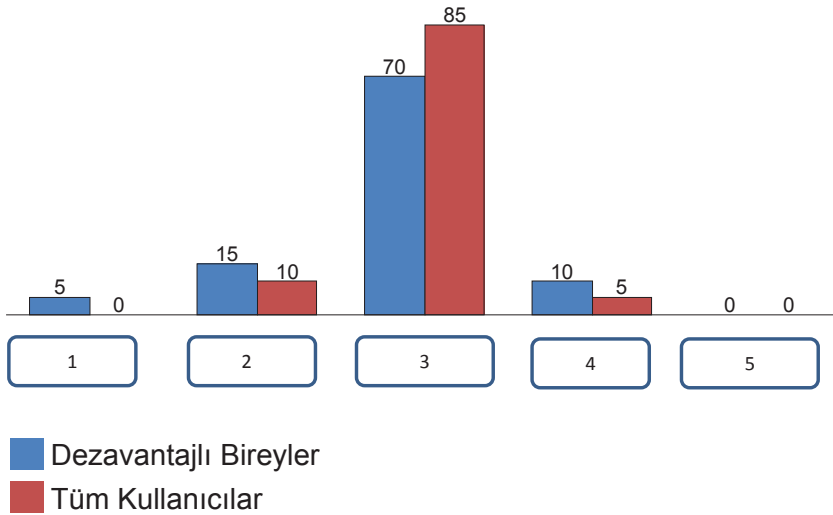
- II. Yapılan analizlerde, belediye envanterinde engelli basamağı olan araç sayısının 60 olduğu tespit edilmiştir. Bu araçların kullanım ömürlerinin 2 yıl olarak belirlenmesine karşın 12 araçta engelli basamağının hizmet dışı kaldığı tespit edilmiştir. Aktif çalışan 48 araç arasında yer alan 15 aracın ise hizmet verdikleri güzergâhta engelli basamağına uygun durak olmaması nedeniyle araçların engelli vatandaşlara hizmet veremediği görülmüştür. Dolayısıyla, engeli basamağı olan 60 araçtan sadece 33 aracın bu kapsamda hizmet verebildiği anlaşılmıştır.



Engelli Basamakları Aktif Hizmet Veren Araç Sayısı

- III. Bakım/Onarım birimi personeli ile yapılan görüşmelerde, bakım ve onarım taleplerinin sadece sözlü olarak yapılabildiği anlaşılmıştır. Taleplerin sistem üzerinden yapılamaması, onarım kayıtlarının takip edilememesine sebep olmaktadır.
- IV. Vatandaşların şikâyetlerini bildirebileceği ya da dezavantajlı gruplara uygun durakların yerini öğrenebileceği içerik ve düzenlemeye sahip bir web sitesinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Mevcut web sitesindeki bilgi ve e-hizmetlere ilişkin farkındalığın ise yeterli seviyede olmadığı anlaşılmıştır.

Yapılan anket çalışmasına katılan vatandaşlardan %85'i web sitesi içeriğine ilişkin herhangi bir fikir beyan etmemişlerdir.



Web sitesinde otobüs durakları ve seferlerine ilişkin bilgilendirmelerin yeterliliği

Riskler ve Etkiler	<p>Belediye'nin yeterli sayıda engelli basamağı olan otobüse sahip olmasına karşın otobüs duraklarının tasarımının belirlenen kalite ölçütlerine uygun şekilde yapılmaması dezavantajlı grupların engelli basamağı olan otobüsleri kullanamamasına sebep olmaktadır.</p> <p>Örnekleme otobüs duraklarının yaklaşık %50'sinde tasarım kalitesinin yetersizliği nedeniyle yaşanan kayıp, 2015'de engelli basamağı olan otobüs envanterinin yaklaşık %32'sinin engelli erişimi imkânını ortadan kaldırmaktadır. Toplam yolcu sayısının %15'inin dezavantajlı gruplardan oluştuğu düşünüldüğünde yılda 75.000 vatandaş duraklardaki tasarım kalitesinin yetersizliğinden etkilenmektedir.</p> <p>Söz konusu durum belediye hizmetlerinin etkin şekilde yürütülememesine ve vatandaş memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır.</p>
Kriter	<p>Belirtilen kök nedenler çerçevesinde belirlenen kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engelli basamağı olan otobüs güzergâhı üzerinde yer alan durakların tasarımlarının engelli erişimine uygun halde olması gerekmektedir. ▪ Bakım onarım talepleri gerek personel ve gerekse vatandaş tarafından web sitesi üzerinden yapılabilmelidir. Bakım onarım faaliyetlerinin etkin takibi için gerekli mekanizmalar tesis edilmelidir. ▪ Web sitesi içeriği vatandaş ihtiyaçları ile uyumlu halde olmalıdır. Web sitesi üzerinden verilen hizmetlere ilişkin vatandaşın farkındalığını artıracak tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

Öneri
<p>Gerçekleştirilen denetim faaliyeti çerçevesinde tespit edilen bulguya ilişkin aşağıdaki aksiyonların alınması önerilmektedir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belediye envanterinde yer alan engelli basamağı olan otobüsler ile uyumlu otobüs duraklarının tamamının belediye tarafından belirlenmiş kalite standartlarına uygun olup olmadığı belirlenmelidir. 2. Otobüs duraklarına ilişkin bakım/onarım taleplerinin vatandaşın da erişimine açık bir sistem üzerinden yapılabilmesine imkân verecek gerekli sistemsel tasarımın planlanması önerilmektedir. 3. Bu sistem üzerinden bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdaki performans göstergelerine ilişkin sonuçların düzenli takip edilmesi önerilmektedir: <ul style="list-style-type: none"> - Yıl içinde bakıma alınan durak sayısı - Vatandaş tarafından gelen şikâyet bildirim sayısı - Yıl içinde iki veya daha fazla bakıma ihtiyaç duyan durak sayısı - Personelin gelen talebe cevap verme süresi - Bakım işleminin tamamlanma süresi 4. Belediye web sitesi içeriğinin vatandaşın ihtiyaçlarına uygun bir içeriğe sahip olması önerilmektedir. Bu kapsamda web sitesi bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdaki hususlara yönelik bir içeriğe sahip olabilir: <ul style="list-style-type: none"> - Engelli erişimine uygun otobüs seferleri ve otobüs durakları - Vatandaş şikâyet bildirimine ilişkin başvuru sistemi <p>Ayrıca Web sitesinin tüm vatandaşlar tarafından daha yoğun kullanımını sağlamak üzere gerekli tanıtım faaliyetlerinin planlanması önerilmektedir.</p>

Denetlenen Birim Görüşü	<input checked="" type="checkbox"/> Bulguya Katlıyoruz <input type="checkbox"/> Bulguya Katılmıyoruz. <input checked="" type="checkbox"/> Öneriye Katlıyoruz. <input type="checkbox"/> Öneriye Katılmıyoruz. <input type="checkbox"/> Bulgunun Önem Düzeyine Katılmıyoruz.
-------------------------	--

1		
Sorumlusu	Gerçekleştirilecek Eylem	Tamamlanma Tarihi
Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı	Belediye envanterinde yer alan engelli basamağı olan otobüsler ile uyumlu otobüs duraklarının tamamının belediye tarafından belirlenmiş kalite standartlarına uygun olup olmadığı Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı tarafından oluşturulacak bir komisyon tarafından değerlendirilecektir.	
Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı / Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	<p>Otobüs duraklarına ilişkin bakım/onarım taleplerinin vatandaşın da erişimine açık bir sistem üzerinden yapılabilmesine imkân verecek gerekli sistemsel tasarım için bütçe ihtiyacı belirlenecektir.</p> <p>Üst yönetim tarafından gerekli bütçenin onaylanmasını takiben sistem tasarımına ilişkin gerekli düzenlemeler yapılacaktır.</p> <p>Bu sistem üzerinden aşağıdaki performans göstergelerine ilişkin sonuçların düzenli takip edilmesi hedeflenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yıl içinde bakıma alınan durak sayısı - Vatandaş tarafından gelen şikâyet bildirim sayısı - Yıl içinde iki veya daha fazla bakıma ihtiyaç duyan durak sayısı - Personelin gelen talebe cevap verme süresi - Bakım işleminin tamamlanma süresi 	
Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı / Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	<p>Belediye web sitesi içeriğinin vatandaşın ihtiyaçlarına uygun bir içeriğe sahip olması için BT Daire Başkanlığı ile gerekli tasarım projesi gerçekleştirilecektir.</p> <p>Web sitesinin tanıtımına ilişkin ilanlar 2017'den başlamak üzere yılda iki kez belediye otobüslerinde dağıtılacaktır.</p>	

D2. KAPANIŞ TOPLANTISI

Denetim ekibi gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetlenen birime aşağıdaki konularda bilgi vermiştir.

- Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi
- Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması
- Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi
- Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi

D2-Kapanış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	A Belediyesi Otobüs İşletmeleri Süreci Performans Denetimi		
DENETLENEN BİRİM	A Belediyesi		
TOPLANTI TARİHİ	15.05.2016		
TOPLANTI YERİ	A Belediye Makamı Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
S.No	Adı Soyadı	Ünvanlı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Dairesi	
7	Ahmet Aktaş	Otobüs İşletmeleri Dairesi	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
Denetim ekibi gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi ▪ Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması ▪ Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi ▪ Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi 			

A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Yönetimi Performans Denetimi

*Vaka çalışmasında kullanılan içeriğin herhangi bir kurum, uygulama ve kişi ile ilgisi yoktur.
Geliştirilen içerik tamamen gerçek dışıdır.*

A BAŞKANLIĞI ACİL DURUM ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANS DENETİMİ

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.

İdare, 2013 yılında faaliyete başlayan çağrı merkezine ilişkin takip eden 3 yılda herhangi bir performans değerlendirme çalışması gerçekleştirmemiştir. 2016 yılı performans programında çağrı merkezine ilişkin hedefler ve bu hedeflerin takip edilmesi için performans göstergeleri belirlenmek istenmektedir.

İç denetim biriminin gerçekleştirdiği makro risk değerlendirme çalışmasında, denetim evreninde yer alan çağrı merkezi faaliyeti, stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile üst yönetici ve üst düzey yöneticilerin görüşleri de dikkate alınarak, risk faktörleri doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme neticesinde çağrı merkezi faaliyetinin 2016 yılı denetim programında yer alması planlanmıştır.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında üst yönetimin temel beklentileri

- İdarenin stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında mevcut faaliyetlerin ne seviyede yeterli olduğu
- Çağrı merkezi ile benzer özellikteki çağrı merkezleri ve diğer iyi uygulamalara kıyasla mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi
- 2017 yılında geliştirilecek faaliyetlerde önem verilmesi gereken gelişim alanlarının tespit edilmesi

olarak özetlenebilir.

Üst yönetimin hedef ve beklentileri değerlendirildiğinde İdare İç Denetim Birimi, çağrı merkezi faaliyetine ilişkin bir performans denetimi gerçekleştirilmesine karar vermiştir. Söz konusu denetim 2016 yılı denetim programında yer almıştır.

Gerçekleştirilen denetim çalışmaları Performans Denetimi Rehberi ve Kamu İç Denetim Rehberi'nde belirtilen çerçevede gerçekleştirilmektedir.



A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI

A1. GÖREVLENDİRME

İDB Başkanı yıllık denetim programına uygun şekilde İDB iç denetçilerinden Aylin Kaya ve Mehmet Akın'ı iç denetçi olarak atamıştır. İDB'nin kıdemli iç denetçilerinden Ömer Başkale DGS olarak atanmıştır. İDB Başkanı iç denetçilerin atanmasında aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmıştır.

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

A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI

İDB Başkanı tarafından ataması yapılan iç denetçiler tarafsızlık ve gizlilik belgelerini imzalamışlardır.

A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM

İDB Başkanı tarafından denetlenecek birime denetim hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilmiştir.

A1.Görevlendirme

Sayı : 76995536-662.02-

14/02/2016

Konu : Görevlendirme

Sayın Aylin Kaya (6666/A3)

İç Denetçi

Çağrı merkezi faaliyetlerinin denetimiyle görevlendirilmiş bulunmaktasınız. Denetimin Kamu İç Denetim Standartları, Kamu İç Denetimi Rehberi ve Performans Denetimi Rehberine uygun olarak gerçekleştirilmesini ve düzenlenecek denetim raporunun İç Denetim Birimi Başkanlığına iletilmesini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

Denetimin Türü	Çağrı Merkezi Faaliyetlerinin Performans Denetimi'nin Yapılması
Özel Talimatlar	Gerçekleştirilecek performans denetimi çalışmasında Performans Denetimi Rehberinde belirtilen yöntem ve metodoloji takip edilecektir.
Planlanan Denetim Süresi	26.02.2016-15.05.2016
Görevlendirilen Diğer İç Denetçiler	Mehmet Akın (4444/A3)
Denetim Gözetim Sorumlusu	Ömer Başkale (5555/A3)

TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİ

Denetlenen Birim: Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

Denetimin Konusu: Çağrı Merkezi Faaliyetleri

DENETİMİN ADI

Çağrı merkezi faaliyetlerinin performans denetimi

Kullanıcı Hizmetleri Süreci

Teknik Hizmetler Süreci

Bilişim Hizmetleri Süreci

İdari ve Mali İşler Süreci

DENETİM KAPSAMI

Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın 01.01.2015 – 31.12.2015 tarihleri arasındaki tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.

BEYAN

- Denetim kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak son bir yıl içerisinde hiçbir idari faaliyet üstlenmediğimi,
- Denetlenen birimde birinci, ikinci ve üçüncü derece kan ve sıhri hısıımım olan herhangi bir kimsenin çalışmadığını,
- Aynı birimde 3 yıl üst üste görevlendirilmediğimi,
- Denetim konusu hususlarla ilgili olarak son bir yıl içerisinde herhangi bir danışmanlık görevi almadığımı,
- Denetlenen birime, çalışanlarına ya da yöneticilerine yönelik olarak herhangi bir önyargımın bulunmadığını

beyan ederim.

TAAHHÜT

Denetimin yürütülmesi sırasında tarafsızlığımı bozacak ya da tarafsızlığımın bozulduğu intibai uyandıracak herhangi bir durum ile karşılaşmam halinde, İDB Başkanını en kısa sürede bilgilendireceğimi,

Denetimin yürütülmesi sırasında elde ettiğim bilgilerin niteliğine uygun olarak gizliliğini koruyacağımı, taahhüt ederim.

26.02.2016

Aylin Kaya

İç Denetçi

A3. Denetlenen Birime Bildirim**Sayı** : 76995536-679-

.../02/2016

Konu : Denetim Bildirimi**BİLGİ İŞLEM DAİRE BAŞKANLIĞINA**

Müsteşarlık Makamının 20.02.2016 tarihli onayı doğrultusunda yürütülmekte olan 2015 yılı İç Denetim Programı kapsamında Biriminizde 26.02.2016-15.05.2016 tarihleri arasında çağrı merkezi faaliyetinin performans denetimi yürütülecektir. Söz konusu denetime 26.02.2016 tarihinde başlanacak olup 15.05.2016 tarihinde denetimin tamamlanması öngörülmektedir.

Denetim, İç Denetçi Ömer Başkale'nin (5555/A3) gözetiminde, İç Denetçiler Aylin Kaya (6666/A3) ve Mehmet Akın (4444/A3) tarafından gerçekleştirilecek olup, denetim sonrasında hazırlanacak bulgular ve rapor tarafınıza gönderilecektir.

Denetimin kapsamı temel olarak; çağrı merkezi faaliyeti olup, kesin kapsam ve denetim amaçları, denetim ekibimiz tarafından biriminizle yapılacak görüşmeler sonucunda belirlenecektir.

Performans denetimi çalışması önemli ölçüde veri analizleri üzerinden gerçekleştirilecektir. Bu nedenle iç denetçiler tarafından talep edilecek verinin zamanında tam ve doğru şekilde sağlanması önem arz etmektedir. Süreç sorumlularının denetim sürecindeki desteği ve katılımı iç denetçilerin uygulanabilir gelişim önerileri sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

Denetim görevinin başarıyla sonuçlanması için iş birliğiniz ve bilgi paylaşımınız büyük önem arz etmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

DAĞITIM**Gereği**

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

Bilgi

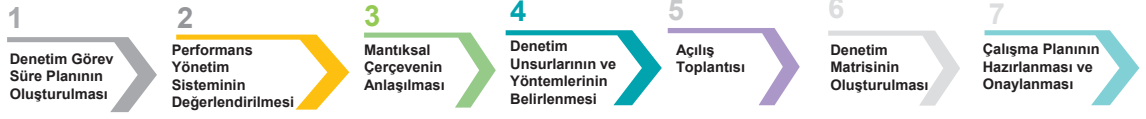
Aylin Kaya (6666/A3)

Ömer Başkale (5555/A3)

Mehmet Akın (4444/A3)

B. ÖN ÇALIŞMA

Denetimin ön çalışma aşamasında Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir



B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUŞTURULMASI

DGS denetim ekibinde yer alan iç denetçilerin de görüşlerini dikkate alarak denetim süre planı formunu hazırlamıştır. Bununla birlikte denetimin ara aşamalarını da gösteren detaylı bir denetim planı hazırlanmıştır.

Çalışma	Çıktı	Başlama Tarihi	Tamamlanma Tarihi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta
1	Denetim Görevlerinin Başlatılması	26.02.16	26.02.16												
	Görevlendirme	Görevlendirme Yazısı													
	Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesi													
	Denetlenen Birime Bildirim	Denetim Bildirim Yazısı													
2	Ön Çalışma	02.03.16	27.03.16												
	Denetim Görev Süre Planı Formu	Denetim Görev Süre Planı Formu													
	Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi	Olgunluk Analizi Formu													
	Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması														
	Ön Veri Talebinin Yapılması	Ön Veri Talep Listesi													
	Ön Analiz ve Değerlendirmeler														
	Mantıksal Çerçevenin Dokümanite Edilmesi	Mantıksal Çerçeve Formu													
	Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Denetim Matrisi													
	Açılış Toplantısı	Açılış Toplantısı Tutanağı													
	Denetim Matrisi Taslağının Oluşturulması	Denetim Matrisi													
	Çalışma Planının Hazırlanması	Çalışma Planı													
3	Saha Çalışmaları	30.03.16	24.04.16												
	Veri Toplama														
	Veri Talebinin Yapılması	Veri Talep Listesi													
	Denetim Veri Tabanının Oluşturulması	Denetim Veri Tabanı													
	Analiz														
	Bulguların Tespit Edilmesi ve Önerilerin Geliştirilmesi	Konsolide Bulgu Listesi													
4	Raporlama	27.04.16	15.05.16												
	Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması	Bulgu Formu													
	Kapanış Toplantısı	Kapanış Toplantısı Tutanağı													
	Eylem Planlarının Alınması	Eylem Planı													
	Denetim Raporu	Denetim Raporu													

B1-Denetim Süre Planı Formu

Çağrı merkezi faaliyeti performans denetimi

	Planlanan		Gerçekleşen	
	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi
ÖN ÇALIŞMA	02.03.2016	27.03.2016		
<i>Performans Yönetim Sisteminin Olgunluk Analizi</i>	03.03.2016			
<i>Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması</i>	09.03.2016			
<i>Açılış Toplantısı Yapılması</i>	17.03.2016			
<i>Çalışma Planının onaylanması(Görev iş programı ve Denetim Matrisi)</i>		27.03.2016		
SAHA ÇALIŞMASI	30.03.2016	24.04.2016		
<i>Verilerin Toplanması ve Analizlerin(Testlerin) Başlatılması</i>	30.03.2016			
<i>Analizlerin(Testlerin) Tamamlanması</i>		24.04.2016		
RAPORLAMA	27.04.2016	15.05.2016		
<i>Bulguların Hazırlanması ve Önerilerin Geliştirilmesi</i>	27.04.2016			
<i>Bulguların paylaşılması</i>	01.05.2016			
<i>Kapanış Toplantısı</i>	08.05.2016			
<i>Denetim raporunun sunulması</i>		15.05.2016		

B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İç denetçi gerçekleştirilecek performans denetimi faaliyetinde sonuçların başarılı olmasını güvence altına almak adına denetim alanının performans yönetim sisteminin olgunluğunu değerlendirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki konu başlıkları üzerinden denetim alanının olgunluk analizi yapılmıştır.

- 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 Performans Denetimi

Rehberi'nde belirtilen performans yönetim sistemi olgunluk analizi tablosu kullanılmıştır. Yapılan analizde iç denetçi aşağıdaki sorulara ilişkin değerlendirmelerde bulunmuştur.

- Kurum, 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, İdarenin birim ve faaliyetler düzeyinde amaç ve hedeflerinin belirlendiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın amaç ve hedefleri performans programında belirlenmiştir. Belirlenen amaç ve hedefler, performans göstergeleri ile ilişkilendirilmiştir. Çağrı merkezi faaliyeti yeni kurulmuş bir organizasyondur. Bu faaliyet idarenin temel faaliyet alanlarından biri değildir. Bu nedenle çağrı merkezi faaliyetlerine ilişkin bazı performans göstergeleri belirlenmekle birlikte bu performans göstergelerinin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik bir mekanizma bulunmamaktadır. Bununla birlikte kurumda bir "performans yönetim sistemi" programı tasarım aşamasındadır. Yönetimin diğer süreçlerde olduğu gibi çağrı merkezi faaliyetlerini de bu program üzerinden takip etmeyi planladığı anlaşılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde, iç denetçilerin olgunluk analizi değerlendirmesinde yaptıkları puanlama aşağıdaki gibidir.

Planlama ve Uygulama	
Ağırlık Katsayısı	%30
1	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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	
Ağırlık Katsayısı	%40
1	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.⁴
3	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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	
Ağırlık Katsayısı	%20
1	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun performans sonuçları izlenmemektedir.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır
3	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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.

⁴Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır. Bakınız: 3.5.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

Yönetim Farkındalığı ve Desteği	
Ağırlık Katsayısı	%10
1	<ul style="list-style-type: none"> İzleme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.
3	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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

	Ağırlık Katsayısı	Puan	Ağırlıklı Puan	Toplam Puan
Stratejik plan ve performans programının tasarımı ve uygulaması	%30	3	0,9	2,3
Performans göstergeleri	%40	2	0,8	
İzleme ve raporlama	%20	2	0,4	
Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	2	0,2	

Yapılan analizlerde, idarenin performans yönetim sisteminin olgunluk derecesi 2,3 olarak hesaplanmıştır.

Söz konu puan, Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen skalada performans denetiminin bazı denetim riskleri göz önünde bulundurulmak kaydıyla yapılması için elverişli bir denetim alanının bulunduğu kanaatini oluşturmuştur. Bu kapsamda iç denetçiler, denetim kapsamına ilişkin bazı performans göstergelerini süreç sorumluları ile belirleme ve performans gerçekleştirmelerine ilişkin bir raporlama yapabileceklerini öngörmektedirler.

Yapılan analizler neticesinde denetim kapsamında takip edilecek denetim unsurları ve denetim alanları açısından performans yönetim sisteminin mevcut durumundan kaynaklanan herhangi bir kısıtlamanın bulunmadığı değerlendirilmiştir. İç denetçiler yapılan bu değerlendirmeyi takiben mantıksal çerçevenin anlaşılması aşmasına geçmişlerdir.

B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI

İç denetçiler, ön çalışma aşamasında çağrı merkezi faaliyetini anlamak üzere gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapabilmek için ön veri listesini hazırlamışlardır. Bu kapsamda kendi imkânları ile erişebildikleri rapor ve diğer verinin dışında ilgili birim ile ön veri talep listelerini paylaşmışlardır.

İç denetçilerin ön çalışma aşamasında incelemeyi planladıkları veri listesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

#	Bilgi veya Belge
1	İdare Stratejik Planı (2015-2019)
2	İdare Stratejik Planı (2010-2014)
3	İdare Performans Programı (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)
4	Çağrı Merkezi İş Akış Şemaları
5	Çağrı Merkezi Alt Süreçleri
6	Çağrı Merkezi Faaliyet Raporları

İç Denetçiler ön çalışma aşamasında kamuya açık ilgili diğer belge ve raporlar üzerinden de çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki rapor ve belgeler incelenmiştir.

- Çağrı Merkezi Faaliyet Raporları (Ulusal ve Uluslararası Kurumlar)

Denetim kapsamında kullanılacak mantıksal çerçeve aşağıda verilmiştir.

Amaç	Hedef	Alt Hedef (Programın hedefleri)	Faaliyetler	Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Kaynağı
Amaç 1. Uluslararası Standartlara Uygun Şekilde Çağrı Merkezi Faaliyetlerini Sunabilmek	Hedef 1.1. Çağrı merkezi faaliyetlerinin etkili ve verimli şekilde yürütülebilmesi için gerekli insan kaynağının ve sistemsel altyapının tesis edilmesi	- Makul kalitede bir hizmetin belirlenen çağrı merkezi norm kadrosu ile verilebilmesi - Çağrı merkezinin sistemsel alt yapısının acil durumlarda yeterli hizmetin verilmesine imkân sağlayacak kapasitede olması	Programın ana faaliyetleri: - Acil durumlarda yeterli çağrı merkezi hizmetinin verilebilmesi - Çağrı merkezi operasyonu için yeterli nicelik ve nitelikte insan kaynağının oluşturulması	Ortalama Konuşma Süresi	Stratejik Plan
				Acil nitelikli çağrılara ayrılan sürenin toplam hizmet süresine oranı	Performans Programı
				Gelen çağrılar arasında acil nitelikli çağrılarının oranı	Program Göstergeleri
				Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi	İç denetçinin önerdiği göstergeler
	Doluluk	Performans Programı			
	Hizmet Seviyesi	Program Göstergeleri			
	Kaçan Çağrı Oranı	İç denetçinin önerdiği göstergeler			
Hedef 1.2. Çağrı merkezinden yararlanan vatandaşın memnuniyetinin artırılması	- Çağrı merkezinde uluslararası standartlara uygun hizmet seviyesinin sağlanabilmesi				

B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ

DGS, iç denetçilerin de görüşlerini alarak, yönetimin beklentileri ve denetim kapsamı çerçevesinde gerçekleştirilecek denetim çalışmasında etkililik, verimlilik ve tutarlılık unsurlarına yönelik bir denetim faaliyetinin yürütülmesine karar vermiştir.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında çağrı merkezi faaliyetine ilişkin iş ve işlemlerin aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

- Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi
- Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi
- Tutarlılık; Kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması

Bu kapsamda belirlenen denetim unsurlarına yönelik denetim faaliyetlerinde ağırlıklı olarak performansın ölçümü ve raporlanması, verimlilik analizi ve zamanlılık analizi yöntemlerinin kullanılmasını planlamaktadırlar.

Analiz kapsamında,

- Çağrı merkezi faaliyetlerinin 2013 – 2015 yılları arasındaki verimliliği ve zamanlılığına ilişkin performans gerçekleştirmeleri
- Uluslararası iyi uygulamalar ile çağrı merkezi performans göstergelerinin kıyaslanması

hedeflenmektedir.

B5. AÇILIŞ TOPLANTISI

İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Denetim Ekibi ve Organizasyonu
- Denetim Kapsamı
- Denetim Aşamaları
- Zaman Planı
- Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi
- Sonraki Adımlar

Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

- Kurum'un stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında mevcut faaliyetlerin ne seviyede yeterli olduğu
- Çağrı merkezi ile benzer özellikteki çağrı merkezleri ve diğer iyi uygulamalara kıyasla mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi
- 2016 yılında geliştirilecek faaliyetlerde önem verilmesi gereken gelişim alanlarının tespit edilmesi

EK-1 Açılış Toplantısı Notları

Konu	Notlar
Genel Bilgiler	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kurum Bilgi İşlem Daire Başkanı Ahmet Aktaş kurumun stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında mevcut faaliyetlerin yeterlilik seviyesi hakkında bilgi vermiştir. ▶ Denetlenen birim 2016 yılında geliştirilecek faaliyetlerde önem verilmesi gereken gelişim alanlarının tespit edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. ▶ Çağrı merkezi ile benzer özellikteki çağrı merkezleri ve diğer iyi uygulamalara kıyasla mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi konusunda tespit edilen performans göstergelerinin kullanılması gerektiği kararlaştırılmıştır. ▶ Seçilen performans göstergeleri aşağıdaki tablodaki gibi kararlaştırılmıştır.

Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Hedefleri
Ortalama Konuşma Süresi	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.
Acil nitelikli çağrılara ayrılan sürenin toplam hizmet süresine oranı	Gelen çağrılarda öncelik acil nitelikte çağrılara verilmiştir.
Gelen çağrılar arasında acil nitelikli çağrılar oranı	
Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	Çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre 120 saniyeyi geçmemelidir.
Doluluk Oranı*	Çağrı merkezi doluluk oranı %70 olmalıdır.
Hizmet Seviyesi	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.
Kaçan Çağrı Oranı	Çağrı merkezine gelen çağrılara cevap verememe oranı en fazla %5 olmalıdır.
Ortalama Yanıt Hızı	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmelidir.
Ortalama Terk Süresi	Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniye olmalıdır.
En Uzun Süre Bekleyen Çağrı	Günlük bazda, bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniye olmalıdır.

(*) Doluluk oranı bir çağrı merkezi personelinin eğitim, çağrı sonrası işlemler, vardiya değişimlerinin dışındaki zaman gibi konuları dışında personelin aktif olarak bir çağrıya hizmet verdiği ya da bir çağrıya cevap verdiği sürelerin toplam çalışma süresine oranıdır.

B5-Açılış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	Çağrı Merkezi Faaliyeti Performans Denetimi		
DENETLENEN BİRİM	A İdaresi Bilgi İşlem Dairesi		
TOPLANTI TARİHİ	10.04.2016		
TOPLANTI YERİ	A Kurumu Başkanlık Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
S.No	Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
6	Ahmet Aktaş	Kurum Bilgi İşlem Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
<p>İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denetim Ekibi ve Organizasyonu ▪ Denetim Kapsamı ▪ Denetim Aşamaları, Zaman Planı ▪ Kıyaslama Grubunun Belirlenmesi ▪ Sonraki Adımlar ▪ Veri Talebi Listesi <p>Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ İdarenin stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında mevcut faaliyetlerin ne seviyede yeterli olduğunun tespiti ▪ Çağrı merkezi ile benzer özellikteki çağrı merkezleri ve diğer iyi uygulamalara kıyasla mevcut faaliyetlerin değerlendirilmesi ▪ 2017 yılında geliştirilecek faaliyetlerde önem verilmesi gereken gelişim alanlarının tespit edilmesi 			

B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI

İç denetçiler ön çalışma kapsamında yaptıkları analiz ve görüşmeler neticesinde denetimin saha çalışmalarının genel çerçevesini belirleyecek denetim matrisi hazırlanmıştır.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergesi	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
VERİMLİLİK	Gelen çağrılara belirlenen kalite standartları çerçevesinde cevap verebilecek sayıda çağrı personeli bulunmakta mıdır?	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.	Ortalama Konuşma Süresi	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	<ul style="list-style-type: none"> Performansın Ölçümü ve Raporlanması Verimlilik Analizi 	Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama konuşma süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ile kıyaslanacaktır.
VERİMLİLİK	Gelen çağrı sonrasında çağrıya ilişkin yapılması gereken işlemler zamanında yapılmakta mıdır?	çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre makul seviyededir.	Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama çağrı süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ile kıyaslanacaktır.
VERİMLİLİK	Çağrı merkezi personeli mesai saatlerinde aktif şekilde hizmet verebilmekte midir?	Çağrı merkezi doluluk oranı yeterli seviyededir.	Doluluk	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin çağrı merkezi doluluk oranları belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Çağrı merkezi gelen çağrılara ne kadar sürede cevap verebilmektedir?	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Hizmet Seviyesi	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	<ul style="list-style-type: none"> Performansın Ölçümü ve Raporlanması Zamanlılık Analizi 	Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin hizmet seviyesi süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Çağrı merkezine gelen çağrılarının ne kadarına cevap verilememektedir?	Çağrı merkezine gelen çağrılarının en fazla %5'ine cevap verilememiştir.	Kaçan Çağrı Oranı	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin kaçan çağrı oranları belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama ne kadar sürede cevap verilmektedir?	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmektedir.	Ortalama Yanıt Hızı	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama yanıt hızı oranları belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Çağrısı bekleyen vatandaş ortalama ne kadar süre bekledikten sonra çağrısını iptal etmektedir?	Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniyedir.	Ortalama Terk Süresi	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin ortalama terk süresi oranları belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.
ETKİLİLİK	Gelen çağrılarının günlük olarak en uzun bekleme süresi nedir?	Günlük bazda bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniyedir.	En Uzun Süre Bekleyen Çağrı	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları		Yapılan analizlerde 2013 -2015 yıllarına ilişkin en uzun süre bekleyen çağrı süreleri belirlenecektir. Ölçüm sonuçları 2013 - 2015 yılı eğilimleri ve kurum hedefleri ile kıyaslanacaktır.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergesi	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
TUTARLILIK	Gelen çağrılarda öncelik acil olarak sınıflandırılabilir çağrılara verilebilme midir?	Gelen çağrılarda öncelik acil grubunda yer alan çağrılara verilmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> Acil nitelikli çağrılara ayrılan sürenin toplam hizmet süresine oranı Gelen çağrılar arasında acil nitelikli çağrılarının oranı 	Çağrı Merkezi Sistem Kayıtları	Performansın Ölçümü ve Raporlanması	<p>Yapılan analizlerde gelen çağrılarının acil olup olmadığına ilişkin bir sınıflandırma yapılmadığı anlaşılmıştır.</p> <p>Bu bakımdan aşağıdaki yöntem ile analiz yapılmıştır.</p> <p>Çağrı merkezinin hizmet verdiği ve aynı gün acil durum vakalarının yaşandığı günler arasından seçilen 30 günde gelen ve cevap verilen çağrılar sınıflandırılmıştır.</p> <p>Bu çağrılar arasında acil nitelikli olan çağrılara ne seviyede cevap verilebildiği analiz edilmiştir.</p>

B7. ÇALIŞMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI

İç denetçi tarafından mantıksal çerçeve ve denetim matrisinin hazırlanmasını takiben hazırlanan çalışma planı DGS tarafından onaylanmıştır.

B7- Çalışma Planı

DENETİM KONUSU	Çağrı Merkezi Faaliyeti Performans Denetimi
DENETİM NUMARASI	
DENETİMİN PLANLANAN SÜRESİ	
Saha Çalışmaları	30.03.2016 – 24.04.2016
Raporlama Çalışmaları	27.04.2016 – 15.05.2016
DENETİMİN AMACI / AMAÇLARI	
<p>Gerçekleştirilecek denetimde çağrı merkezi faaliyetine ilişkin iş ve işlemlerin aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi - Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi - Tutarlılık; Kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile idare program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması 	
DENETİMİN KAPSAMI	
<p>Gerçekleştirilecek denetim kapsamında 2015 yılında, çağrı merkezi faaliyetine ilişkin aşağıdaki alt süreçlere yönelik faaliyet ve uygulamalar yer almaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kullanıcı Hizmetleri - Teknik Hizmetler - Bilişim Hizmetleri - İdari Hizmetler - Mali İşler 	

DENETİMİN YÖNTEMİ

Denetim çalışmasında çağrı merkezi faaliyetine ilişkin performans denetimi faaliyeti gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilecek çalışmada aşağıdaki denetim yöntemleri kullanılacaktır.

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

ÖNCEKİ DENETİME İLİŞKİN BİLGİLER

2014 yılında gerçekleştirilen sistem denetimi raporunda belirlenen bulgular, gerçekleştirilen performans denetimi faaliyetinin ön çalışma aşamasında incelenmiştir.

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Denetim kapsamında ön veri toplama ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki dokümanlar hazırlanmıştır.

- Denetim Mantıksal Çerçevesi
- Denetim Matrisi (Taslak)

C.SAHA ÇALIŞMALARI



C1. VERİ TOPLAMA

İç denetçi veri toplama aşamasında açılış toplantısında talep ettiği veri listesine ek olarak çağrı merkezi faaliyetlerine ilişkin performans göstergelerinin belirlenmesi için süreç sorumluları ile araştırmalar gerçekleştirmiştir.

Bu kapsamda benzer idarelerde takip edilen aşağıdaki performans göstergeleri üzerinden analiz yapılmasına karar verilmiştir. Performans göstergelerine ilişkin hedefler iyi uygulama ya da Kurum hedefleri çerçevesinde belirlenmiştir.⁵

Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Hedefleri	Hedef Kaynağı
Ortalama Konuşma Süresi	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.	Stratejik Plan
Acil nitelikli çağrılara ayrılan sürenin toplam hizmet süresine oranı	Gelen çağrılarda öncelik acil nitelikte çağrılara verilmiştir.	Performans Programı
Gelen çağrılar arasında acil nitelikli çağrılar oranı		Program Göstergeleri
Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre 120 saniyeyi geçmemelidir.	Üst yönetim tarafından belirlenen performans göstergesi hedefleri
Doluluk Oranı	Çağrı merkezi doluluk oranı %70 olmalıdır.	
Hizmet Seviyesi	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Çağrı Merkezi İyi Uygulama ve Standartları ⁵
Kaçan Çağrı Oranı	Çağrı merkezine gelen çağrılara cevap verememe oranı en fazla %5 olmalıdır.	
Ortalama Yanıt Hızı	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmelidir.	
Ortalama Terk Süresi	Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniye olmalıdır.	
En Uzun Süre Bekleyen Çağrı	Günlük bazda, bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniye olmalıdır.	

⁵ Çağrı Merkezi İyi Uygulama ve Standartları'nın kaynak gösterildiği performans göstergesi hedefleri için Çağrı Merkezleri Birliği'nin 2015 yılı değerlendirme sonuçları incelenmiştir. Burada belirtilen iyi uygulama sonuçları değerlendirme kapsamına alınmıştır.

C2. VERİ ANALİZİ

Saha aşamasında, belirlenen performans göstergelerine ilişkin performans sonuçları ölçülerek raporlanmıştır.

#	C2A1										
Analiz	<p>Ortalama Konuşma Süresi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Ortalama Konuşma Süresi (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	Ortalama Konuşma Süresi (sn.)	2012	120	2013	95	2014	85	Kriter	100
Yıl	Ortalama Konuşma Süresi (sn.)										
2012	120										
2013	95										
2014	85										
Kriter	100										
Analiz Yöntemi	Verimlilik Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Cevap verilen çağrı sayısı</p> <p>Çıktı: Çağrılara ilişkin toplam konuşma süresi</p> <p>Yapılan analizde çağrılara cevap veren personelin toplam konuşma süresi cevap verilen çağrı sayısına bölünmektedir.</p> <p>Performans göstergesi, cevap verilen çağrıya ilişkin çözümün ortalama kaç saniyede tamamlandığını göstermektedir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Ortalama konuşma süresi (sn.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılan incelemelerde ortalama konuşma süresinin yıllar itibarı ile azaldığı ve yönetim hedeflerinin altında seyrettiği görülmektedir. Bu durum gelen çağrıya cevap verme süresinin hedeflenenden daha kısa sürede gerçekleşebildiğini göstermektedir. Ortalama konuşma süresindeki en önemli neden çağrı esnasında yapılan bazı işlemlerin çağrı sonrasına alınmasıdır. Böylece gelen çağrıda vatandaş bekletilmeksizin vatandaşın ihtiyacına yönelik çözüm çağrı sonlandırıldıktan sonra tamamlanmaktadır. 										

#	C2A2										
Analiz	<p>Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi(Sn.)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi(Sn.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi(Sn.)	2012	80	2013	120	2014	145	Kriter	120
Yıl	Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi(Sn.)										
2012	80										
2013	120										
2014	145										
Kriter	120										
Analiz Yöntemi	Verimlilik Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Gelen çağrı sayısı</p> <p>Çıktı: Çağrı sonrası yapılan işlemin toplam süresi</p> <p>Yapılan analizde çağrılara cevap veren personelin çağrı sonrasında ortalama ne kadar süre çalıştığı analiz edilmektedir.</p> <p>Performans göstergeleri, gelen çağrıya ilişkin çağrı sonrası yapılan işlemin ortalama kaç saniyede tamamlandığını göstermektedir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi(Sn.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılan incelemelerde çağrı sonrası işlemin hedeflenen 120sn'lik sürenin üzerinde seyrettiği görülmektedir. Bu durum personelin bir sonraki çağrıyı daha geç almasına sebep olmaktadır. 										

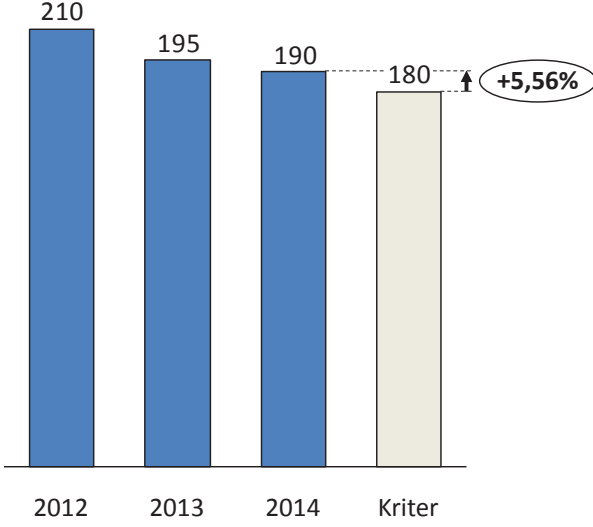
#	C2A3										
Analiz	<p>Doluluk Oranı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Doluluk Oranı (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Doluluk Oranı (%)	2012	85	2013	80	2014	80	Kriter	70
Yıl	Doluluk Oranı (%)										
2012	85										
2013	80										
2014	80										
Kriter	70										
Analiz Yöntemi	Verimlilik Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Personel sayısı</p> <p>Çıktı: Verimli geçirilen toplam süre (Eğitim, çağrı sonrası işlemler, vardiya değişimlerinin dışındaki zaman)</p> <p>Yapılan analizde personelin bir çağrıya cevap için ayırdığı zamanın toplam mesai süresine oranı analiz edilmektedir.</p> <p>Performans göstergeleri, çağrı merkezi personelinin eğitim, çağrı sonrası işlemler, vardiya değişimleri gibi konular dışında çağrıya cevap vermek için hazır olduğu zamanların toplam çalışma süresine oranıdır.</p>										
Mevcut Durum	<p>Doluluk Oranı</p> <ul style="list-style-type: none"> Yapılan incelemelerde çalışan doluluk oranlarının hedeflenen %70 oranının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların temel hizmetler için ayırdıkları sürelerin verimli bir çalışma için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. 										

#	C2A4										
Analiz	<p>Hizmet Seviyesi Süresi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Hizmet Seviyesi Süresi</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>	Yıl	Hizmet Seviyesi Süresi	2012	40	2013	45	2014	35	Kriter	20
Yıl	Hizmet Seviyesi Süresi										
2012	40										
2013	45										
2014	35										
Kriter	20										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Gelen çağrı sayısı</p> <p>Çıktı: Cevap verilen çağrılarının toplam bekleme süresi</p> <p>Yapılan analizde iyi uygulamalar incelendiğinde gelen çağrılarının %80'inin ilk 20 saniyede karşılanmasının hedeflendiği görülmektedir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Hizmet Seviyesi Süresi</p> <p>Yapılan incelemelerde;</p> <p>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.</p>										

#	C2A5										
Analiz	<p>Bar chart showing the number of missed calls (Kaçan Çağrı Oranı) for the years 2012, 2013, 2014, and a criterion (Kriter). The values are 15, 18, 11, and 5 respectively. A vertical arrow points from the criterion bar to the 2014 bar, labeled +120,00%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Kaçan Çağrı Oranı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Kaçan Çağrı Oranı</p>	Year	Kaçan Çağrı Oranı	2012	15	2013	18	2014	11	Kriter	5
Year	Kaçan Çağrı Oranı										
2012	15										
2013	18										
2014	11										
Kriter	5										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Toplam Çağrı Sayısı</p> <p>Çıktı: Kaçan Çağrı Sayısı</p> <p>Yapılan analizde gelen çağrılarının % bazında ne kadarının cevap verilemeden iptal edildiği analiz edilmektedir.</p> <p>İyi uygulama incelemelerinde bu oran %5 olarak belirlenmiştir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Kaçan Çağrı Oranı</p> <p>Kaçan çağrı oranı 2015 yılında %11 olarak ölçülmüştür. Bu oran hedeflenen %5'in üzerindedir.</p>										

#	C2A6										
Analiz	<p>Ortalama Yanıt Hızı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Ortalama Yanıt Hızı (Saniye)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Ortalama Yanıt Hızı (Saniye)	2012	50	2013	60	2014	40	Kriter	30
Yıl	Ortalama Yanıt Hızı (Saniye)										
2012	50										
2013	60										
2014	40										
Kriter	30										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	<p>Girdi: Cevap Verilen Çağrı Sayısı</p> <p>Çıktı: Cevap Verilen Çağrıların Toplam Bekleme Süresi</p> <p>Yapılan analizde gelen bir çağrıya ortalama kaç saniyede cevap verildiği analiz edilmektedir.</p> <p>Bu süre yönetim tarafından 30 saniye olarak hedeflenmiştir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Ortalama Yanıt Hızı</p> <p>Ortalama yanıt hızı 2015 yılı için 40 saniye olarak gerçekleşmiştir.</p>										

#	C2A7										
Analiz	<p>Ortalama terk süresi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Ortalama Terk Süresi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>Kriter</td> <td>130</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Ortalama Terk Süresi	2012	150	2013	140	2014	135	Kriter	130
Yıl	Ortalama Terk Süresi										
2012	150										
2013	140										
2014	135										
Kriter	130										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	<p>- Girdi: Terk Edilen Çağrı Sayısı</p> <p>- Çıktı: Terk Edilen Çağrıların Toplam Bekleme Süresi</p> <p>Yapılan analizde terk edilen çağrılarının ortalama ne kadar süre beklediği analiz edilmektedir.</p> <p>Bu süre yönetim tarafından 130 saniye olarak hedeflenmiştir.</p>										
Mevcut Durum	<p>Ortalama Terk Süresi</p> <ul style="list-style-type: none"> Ortalama terk süresi, cevap verilemeden vatandaşın iptal ettiği çağrılarının ortalama süresidir. Ortalama terk süresi 2015 yılında 135 saniye olarak gerçekleşmiştir. Bu durum terk edilen çağrılarının çağrıyı iptal etmeden önce ortalama 135 saniye beklediğini göstermiştir. Yönetim ise bir çağrıya azami 130 saniye içinde cevap verilmesini hedeflemektedir. 										

#	C2A8										
Analiz	 <p>En Uzun Süre Bekleyen Çağrı Süresi</p> <table border="1"><thead><tr><th>Yıl</th><th>Süre (Saniye)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2012</td><td>210</td></tr><tr><td>2013</td><td>195</td></tr><tr><td>2014</td><td>190</td></tr><tr><td>Kriter</td><td>180</td></tr></tbody></table>	Yıl	Süre (Saniye)	2012	210	2013	195	2014	190	Kriter	180
Yıl	Süre (Saniye)										
2012	210										
2013	195										
2014	190										
Kriter	180										
Analiz Yöntemi	Zamanlılık Analizi										
Analiz Metodu	Yapılan analizde gelen bir çağrının en uzun bekleme süresi analiz edilmiştir. Bu oran yönetim tarafından 180 saniye olarak belirlenmiştir.										
Mevcut Durum	En Uzun Süre Bekleyen Çağrı Süresi Bir çağrının en uzun bekleme süresi 2015 yılında 190 saniye olarak ölçülmüştür.										

#	C2A9															
Analiz	<p>Öncelikli çağrılara cevap verilme oranı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Cevap Verilen Çağrılar (%)</th> <th>Geri Dönen Çağrı (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>20%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>40%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>25%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>15%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Cevap Verilen Çağrılar (%)	Geri Dönen Çağrı (%)	A	20%	10%	B	40%	15%	C	25%	25%	D	15%	50%
Kategori	Cevap Verilen Çağrılar (%)	Geri Dönen Çağrı (%)														
A	20%	10%														
B	40%	15%														
C	25%	25%														
D	15%	50%														
Analiz Yöntemi	Performansın Ölçümü ve Raporlanması, Çoklu Kriter Analizi															
Analiz Metodu	<p>Yapılan analizlerde gelen çağrıların acil olup olmadığına ilişkin bir sınıflandırma yapılmadığı anlaşılmıştır.</p> <p>Bu sebeple aşağıdaki yöntem ile analiz yapılmıştır.</p> <p>Çağrı merkezinin 2015 yılında hizmet verdiği günler arasından seçilen 30 günde gelen ve cevap verilen çağrılar çoklu kriter analizi ile sınıflandırılmıştır.</p> <p>Bu çağrılar arasında acil nitelikli olan çağrılara ne seviyede cevap verilebildiği analiz edilmiştir. *</p>															
Mevcut Durum	<p>Öncelikli çağrılara cevap verilme oranı</p> <p>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.</p> <p>A-Çok Yüksek Öncelik, B-Yüksek Öncelik, C-Orta Seviyede Öncelik, D-Öncelikli Değil</p> <p>Belirlenen günlerde cevap verilen çağrılarının %60'ının öncelikli çağrı sınıfında yer alan A ve B grubundan oluştuğu görülmektedir.</p>															

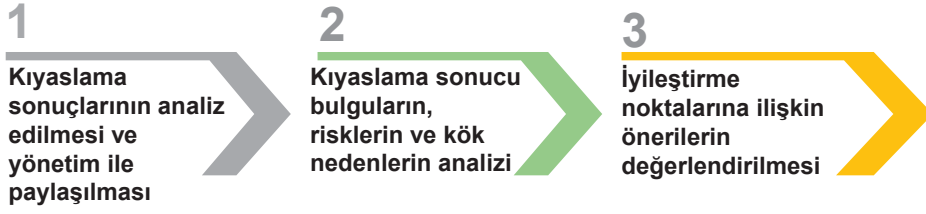
(*) Çoklu kriter analizi ile yapılan analiz aşamalar halinde aşağıdaki gibi gerçekleştirilmiştir.

I. Gelen tüm çağrılar çağrıya ilişkin verilen hizmetler bazında sınıflandırılmıştır (Verilen hizmet analiz edilerek çağrının aciliyeti değerlendirilmektedir).

II. Hizmet bazında gelen çağrılar aşağıdaki kriterler üzerinden sınıflandırılmıştır. Kriterler aşağıdaki gibidir.

Gelen Çağrı	KARAR KRİTERİ				Öncelik Sırası
	A	B	C	D	
	Dönem	Lokasyon	Aciliyet	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	
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	C	
			Diğer	D	
	Çağrı Diğer Bölgelerden Gelmektedir	Acil Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B	
			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	
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B	
			Diğer	D	
Normal Bir Dönem	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		
		Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B		
		Diğer	D		

C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ



C3.1. Kıyaslama Sonuçlarının Analiz Edilmesi ve Yönetim ile Paylaşılması

Yapılan kıyaslama analizleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçları, ilgili süreç sahipleri ile değerlendirilmiştir.

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3C1	Ortalama Konuşma Süresi	Yapılan incelemelerde ortalama konuşma süresinin yıllar itibari ile azaldığı ve yönetim hedeflerinin altında seyrettiği görülmektedir. Bu durum gelen çağrıya verilen cevabın hedeflenenden daha kısa sürede verilebildiğini göstermektedir.		A1
C3C2	Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	Yapılan incelemelerde çağrı sonrası işlemin hedeflenen 120 saniyelik sürenin üzerinde seyrettiği görülmektedir. Bu durum personelin bir sonraki çağrıya daha geç almasına sebep olmaktadır.		A2
C3C3	Doluluk Oranı	Yapılan incelemelerde çalışan doluluk oranlarının hedeflenen %70 oranının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların temel hizmetleri için ayırdıkları sürelerin verimli bir çalışma için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.		A3
C3C4	Hizmet Seviyesi	Hizmet seviyesi süresi kapsamında gelen çağrıların %80'nin ortalama 35 saniye içinde cevaplandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum tespit edilen iyi uygulamalarda belirtilen 20 saniyelik sürenin üzerindedir.	Evet	A4
C3C5	Kaçan Çağrı Oranı	Kaçan çağrı oranı 2015 yılında %11 olarak ölçülmüştür. Bu oran hedeflenen %5'in üzerindedir.	Evet	A5
C3C6	Ortalama Yanıt Hızı	Ortalama yanıt hızı 2015 yılı için 40 saniye olarak gerçekleşmiştir.	Evet	A6
C3C7	Ortalama Terk Süresi	Ortalama terk süresi 2015 yılında 135 saniye olarak gerçekleşmiştir. Bu durum terk edilen çağrıların çağrıyı iptal etmeden önce ortalama 135 saniye beklediğini göstermiştir. Yönetim bir çağrıya azami 130 saniye içinde cevap verilmesini hedeflemektedir.		A7
C3C8	En Uzun Süre Bekleyen Çağrı Süresi	Bir çağrının en uzun bekleme süresi 2015 yılında 190 saniye olarak ölçülmüştür.		A8

C3.2. Kıyaslama Sonucu Bulguların, Risklerin ve Kök Nedenlerin Analizi

Analiz sonuçları neticesinde bazı bulgular tespit edilmiştir. Tespit edilen bulgular konu başlıkları altında konsolide edilmiştir.

- Yapılan denetim çalışmalarında çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'ine ortalama 35 saniye içinde cevap verilebildiği görülmüştür. Yapılan görüşmelerde ise çağrı merkezi sistemi ve insan kaynağı planlanırken, bir çağrıya ortalama 20 saniyede cevap verebilecek kaynağın tahsis edildiği anlaşılmıştır.
- Çağrı merkezinin bir çağrıya ortalama cevap verme süresinin 2015 yılında 40 saniye olarak gerçekleştiği görülmüştür.
- Çağrı merkezine gelen çağrılara cevap verme süresinin uzun olması gelen çağrılarının ortalama %11'nin⁶ cevap verilemeden iptal edilmesine sebep olmaktadır.

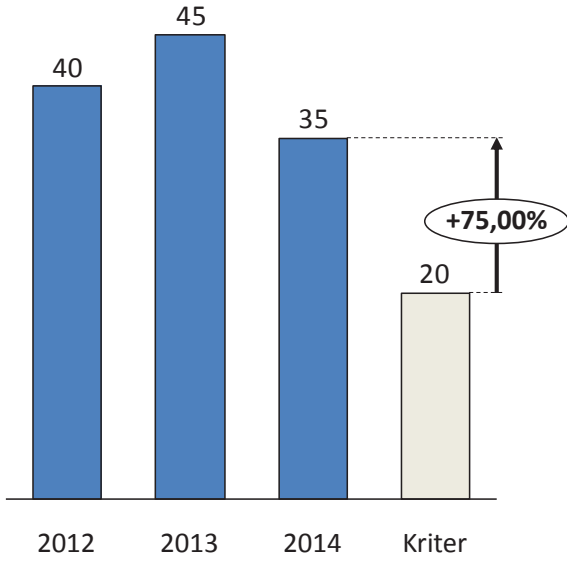
Bu duruma sebep olan temel unsur, çağrılara ilişkin hizmetin bir bölümün çağrı tamamlandıktan sonra verilmesidir. Yönetim bu şekilde bir çağrıya ortalama cevap verme süresini kısaltmayı hedeflemektedir. Fakat çağrı sonrası işlemlerin zamanlılığı ve verimliliğine ilişkin bir izleme ve kontrol fonksiyonu olmadığı için söz konusu aşamada gereğinden fazla zaman kaybedilmektedir. 2015 yılında bir çağrı için çağrı sonrası harcanan süre 145 saniyedir.

⁶ 2014 yılı verisidir.

D. RAPORLAMA

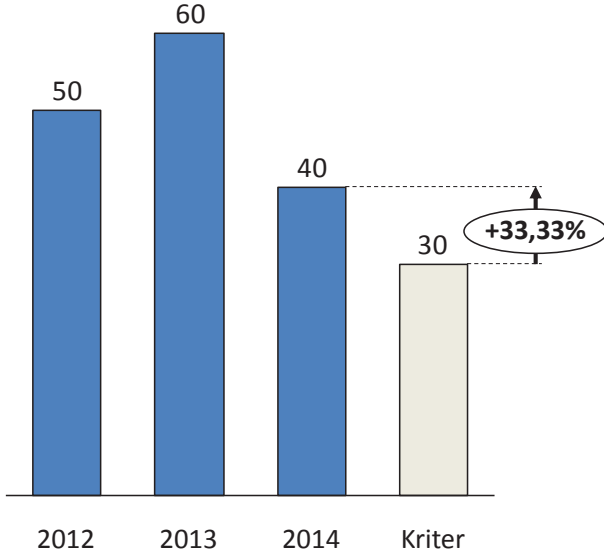
D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI

1 BULGU																								
Bulgunun Konusu	Çağrı merkezine gelen bir çağrıya cevap verilme süresi planlanan sürenin üzerindedir.	Bulgunun Önem Düzeyi	YÜKSEK																					
İlgili Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı																							
Mevcut Durum	<p>Yapılan denetim çalışmasında, çağrı merkezi faaliyetinin 2013 – 2015 yılı performans sonuçları ölçülerek raporlanmıştır.</p> <p>Performans sonuçları aşağıda belirtilen performans göstergeleri bazında ölçülmüştür. Çağrı merkezi faaliyetine ilişkin idare seviyesinde belirlenmiş bir performans göstergesi bulunmadığı için aşağıdaki göstergeler denetim esnasında belirlenmiştir. Göstergelerin belirlenmesi aşamasında süreç sorumlularının görüşleri ve iyi uygulamalar ile standartlar esas alınmıştır.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Performans Göstergeleri</th> <th>Performans Göstergeleri Hedefi</th> <th>Hedef Kaynağı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ortalama Konuşma Süresi</td> <td>Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.</td> <td rowspan="3">Üst Yönetim Tarafından Belirlenen Hedefler</td> </tr> <tr> <td>Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi</td> <td>çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre makul seviyededir.</td> </tr> <tr> <td>Doluluk</td> <td>Çağrı merkezi doluluk oranı yeterli seviyededir.</td> </tr> <tr> <td>Hizmet Seviyesi</td> <td>Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.</td> <td rowspan="5">Çağrı Merkezi İyi Uygulama ve Standartları</td> </tr> <tr> <td>Kaçan Çağrı Oranı</td> <td>Çağrı merkezine gelen çağrılarının en fazla %5'ine cevap verilememiştir.</td> </tr> <tr> <td>Ortalama Yanıt Hızı</td> <td>Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmektedir.</td> </tr> <tr> <td>Ortalama Terk Süresi</td> <td>Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniyedir.</td> </tr> <tr> <td>En Uzun Süre Bekleyen Çağrı</td> <td>Günlük bazda, bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniyedir.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Analiz sonuçları neticesinde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir.</p> <p>1. Yapılan denetim çalışmalarında çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'ine ortalama 35 saniyede cevap verilebildiği görülmüştür. Yapılan görüşmelerde çağrı merkezi sistemsel ve insan kaynağı açısından planlanırken bir çağrıya ortalama 20 saniyede cevap verilecek kaynağın tahsis edildiği anlaşılmıştır.</p>			Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Hedefi	Hedef Kaynağı	Ortalama Konuşma Süresi	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.	Üst Yönetim Tarafından Belirlenen Hedefler	Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre makul seviyededir.	Doluluk	Çağrı merkezi doluluk oranı yeterli seviyededir.	Hizmet Seviyesi	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Çağrı Merkezi İyi Uygulama ve Standartları	Kaçan Çağrı Oranı	Çağrı merkezine gelen çağrılarının en fazla %5'ine cevap verilememiştir.	Ortalama Yanıt Hızı	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmektedir.	Ortalama Terk Süresi	Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniyedir.	En Uzun Süre Bekleyen Çağrı	Günlük bazda, bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniyedir.
Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri Hedefi	Hedef Kaynağı																						
Ortalama Konuşma Süresi	Personel başına düşen ortalama konuşma süresi makul seviyededir.	Üst Yönetim Tarafından Belirlenen Hedefler																						
Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi	çağrı sonrası işlemler için harcanan ortalama süre makul seviyededir.																							
Doluluk	Çağrı merkezi doluluk oranı yeterli seviyededir.																							
Hizmet Seviyesi	Çağrı merkezine gelen çağrılarının %80'i ilk 20 saniyede karşılanmalıdır.	Çağrı Merkezi İyi Uygulama ve Standartları																						
Kaçan Çağrı Oranı	Çağrı merkezine gelen çağrılarının en fazla %5'ine cevap verilememiştir.																							
Ortalama Yanıt Hızı	Çağrı merkezine gelen çağrılara ortalama 30 saniye içinde cevap verilmektedir.																							
Ortalama Terk Süresi	Vatandaşın iptal ettiği çağrı için bekleme süresi azami 130 saniyedir.																							
En Uzun Süre Bekleyen Çağrı	Günlük bazda, bir çağrının en uzun bekleme süresi azami 180 saniyedir.																							



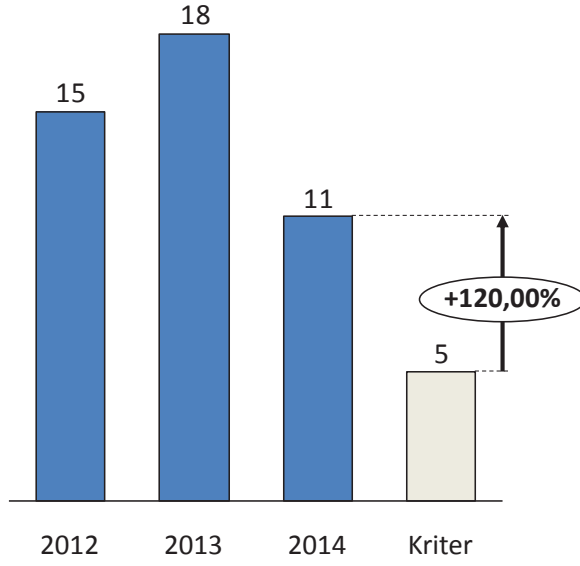
Hizmet Seviyesi

2. Çağrı merkezinin bir çağrıya ortalama cevap verme süresinin 2015 yılında 40 saniye olarak gerçekleştiği görülmüştür.



Ortalama Yanıt Hızı

3. Çağrı merkezine gelen çağrılara cevap verme süresinin uzun olması gelen çağrıların ortalama %11'nin cevap verilemeden iptal edilmesine sebep olmaktadır.

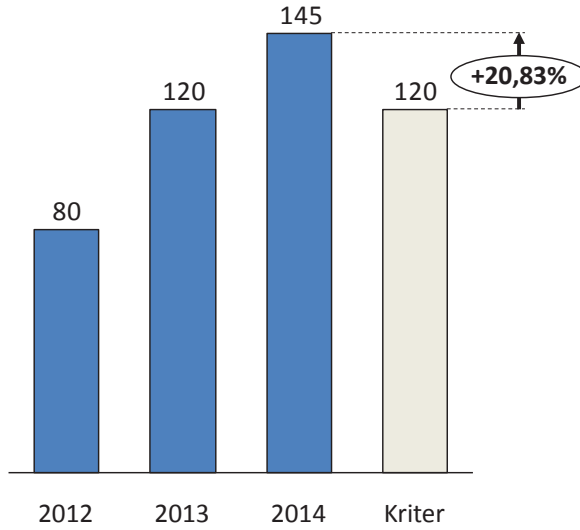


Kaçan Çağrı Yüzdesi

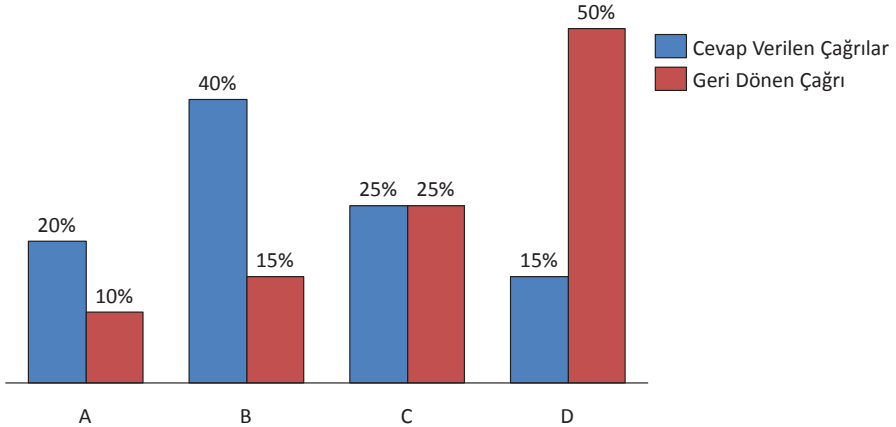
Neden

Gerçekleştirilen eğilim analizleri ve iyi uygulama kıyaslama çalışmaları neticesinde bu duruma sebep olan temel unsurun, çağrılara ilişkin hizmetin bir bölümün çağrı tamamlandıktan sonra verilmesi olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim bu şekilde bir çağrıya ortalama cevap verme süresini kısaltmayı hedeflemektedir. Fakat çağrı sonrası işlemlerin zamanlılığı ve verimliliğine ilişkin bir izleme ve kontrol fonksiyonu olmadığı için söz konusu aşamada gereğinden fazla zaman kaybedilmektedir. 2015 yılında bir çağrı için çağrı sonrası harcanan süre 145 saniyedir.



Çağrı Sonrası İşlemlerin Süresi (sn)

<p>Riskler ve Etkiler</p>	<p>Çağrı merkezi faaliyetlerinde bir çağrıya cevap verme süresinin hedeflenen süreden daha uzun sürmesi, gelen çağrılara cevap verilemeden çağrının iptal edilmesine sebep olabilir. Söz konusu durum vatandaş memnuniyetsizliğine yol açabilir.</p> <p>Yapılan analizlerde, gerek önceliklendirme hiyerarşisinin bulunmaması ve gerekse çağrıya cevap verme sürelerinin uzun olması çağrı merkezinin acil önem arz eden çağrılara zamanında cevap verememesine sebep olmaktadır. Söz konusu durum aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Öncelik</th> <th>Cevap Verilen Çağrılar (%)</th> <th>Geri Dönen Çağrı (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>20%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>40%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>25%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>15%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Öncelikle Çağrılara Cevap Verilme Oranı</p> <p>Yukarıda belirtildiği üzere, rastgele seçilen 30 günde alınan çağrılarının öncelikleri analiz edilmiştir. Çağrılar öncelik seviyesi çok yüksekten (A) düşüğe (D) kadar sıralanmıştır. Bu analizde cevap verilen çağrılarının %60'ının A ve B grubu yani öncelikli çağrılar olduğu görülmüştür. Aynı dönemde bu grupta yer alan çağrılarının %25'ine ise doluluk nedeniyle cevap verilememiştir.</p> <p>Söz konusu durum, çağrı merkezinin kuruluş hedefleri arasında yer alan acil çağrılara ilişkin hizmet verilmesi hususu ile tutarlı olmayacak şekilde faaliyet göstermesine sebep olabilmektedir.</p>	Öncelik	Cevap Verilen Çağrılar (%)	Geri Dönen Çağrı (%)	A	20%	10%	B	40%	15%	C	25%	25%	D	15%	50%
Öncelik	Cevap Verilen Çağrılar (%)	Geri Dönen Çağrı (%)														
A	20%	10%														
B	40%	15%														
C	25%	25%														
D	15%	50%														
<p>Kriter</p>	<p>Çağrı merkezi faaliyetlerinde gelen çağrılarının %80'ine ortalama 20 saniye içinde cevap verilebilmelidir. Bu kapsamda bir çağrı için çağrı sonrası harcanan sürenin de 130 saniyeyi geçmemesi hedeflenmektedir.</p>															

Öneri

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

7. Gelen çağrılara ilişkin yapılacak çağrı sonrası işlemlerin içeriği ve hedeflenen tamamlanma sürelerinin belirlenmesi önerilmektedir. Bu aşamalar çağrı merkezi iş akışlarında detaylı olarak belirlenmelidir.
8. Çağrı sonrası yapılacak işlemlerin farklı ve uzman bir ekip tarafından takip edilmesine yönelik yeni bir organizasyon yapısının ve bu ekibi destekleyecek otomasyon sisteminin tasarlanması önerilmektedir.
9. Çağrı merkezi faaliyetine ilişkin bunlar ile sınırlı kalınmamak üzere aşağıdaki performans göstergelerinin sistemsel olarak takip edilmesine yönelik gerekli aksiyonlar alınmalıdır.

Ortalama Konuşma Süresi

Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi

Doluluk Oranı

Hizmet Seviyesi

Kaçan Çağrı Oranı

Ortalama Yanıt Hızı

Ortalama Terk Süresi

En Uzun Süre Bekleyen Çağrı Süresi

10. Gelen çağrılarının önem seviyelerinin sistemsel olarak gruplanabilmesi için gerekli süreç ve bilgi teknolojileri alt yapısının tesis edilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda bununla sınırlı kalmamak üzere Ek-1'de belirtilen hiyerarşi kullanılabilir.
11. Belirlenen performans göstergelerine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Bu hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin çağrı merkezinin faaliyet raporları ile yayınlanması önerilmektedir.

Denetlenen
Birim Görüşü

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

1		
Sorumlusu	Gerçekleştirilecek Eylem	Tamamlanma Tarihi
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Gelen çağrılara ilişkin yapılacak çağrı sonrası işlemlerin içeriği ve hedeflenen tamamlanma süreleri 2017 yılını performans programında belirlenecektir.	
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Çağrı sonrası yapılacak işlemlerin farklı ve uzman bir ekip tarafından takip edilmesine yönelik yeni bir organizasyon yapısı için gerekli bütçe belirlenerek 2017 yılı bütçe teklifinde Başkanlık makamı onayına sunulacaktır.	
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	<p>Çağrı merkezi faaliyetine aşağıdaki performans göstergelerinin sistemsel olarak takip edilmesine yönelik aksiyonlar 2017 itibarı ile alınacaktır. Bu hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler çağrı merkezinin faaliyet raporları ile yıllık olarak açıklanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ortalama Konuşma Süresi • Çağrı Sonrası Ortalama İş Süresi • Doluluk Oranı • Hizmet Seviyesi • Kaçan Çağrı Oranı • Ortalama Yanıt Hızı • Ortalama Terk Süresi • En Uzun Süre Bekleyen Çağrı Süresi 	
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Gelen çağrılarının önem seviyelerinin sistemsel olarak gruplanabilmesi amacıyla gerekli süreç ve bilgi teknolojileri alt yapısının tesis edilmesi için gereken kaynak ihtiyacı belirlenerek Başkanlık makamı ile paylaşılacaktır.	

D2. KAPANIŞ TOPLANTISI

Gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetim ekibi, denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.

- Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi
- Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması
- Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi
- Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi

D2-Kapanış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	A Başkanlığı Acil Durum Çağrı Merkezi Performans Denetimi		
DENETLENEN BİRİM	A Başkanlığı		
TOPLANTI TARİHİ	15.05.2016		
TOPLANTI YERİ	A Başkanlığı Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
NO	Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
7	Ahmet Aktaş	Kurum Bilgi İşlem Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
Gerçekleştirilen kapanış toplantısında denetim ekibi, denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi ▪ Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması ▪ Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi ▪ Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi 			

EK-1 Çağrı Öncelik Hiyerarşisi

Gelen Çağrı	KARAR KRİTERİ				Öncelik Sırası
	A	B	C	D	
	Dönem	Lokasyon	Aciliyet	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	
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	C	
			Diğer	D	
	Çağrı Diğer Bölgelerden Gelmektedir	Acil Çağrı	Kolluk Kuvveti ve Adli Vaka	B	
			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	
			Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B	
			Diğer	D	
Normal Bir Dönem	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		
		Çoklu Kurtarma Vakası (Afet, Güvenlik vb.)	B		
		Diğer	D		

A Bakanlığı Elektronik Sisteme Geçiş Programı Performans Denetimi

*Vaka çalışmasında kullanılan içeriğin herhangi bir kurum, uygulama ve kişi ile ilgisi yoktur.
Geliştirilen içerik tamamen gerçek dışıdır.*

ELEKTRONİK SİSTEME GEÇİŞ PROGRAMI PERFORMANS DENETİMİ

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

Dönüşüm programı 2012-2014 yılları arasında 3 yıllık bir döneme yayılarak gerçekleştirilmiş, program kapsamında aşağıdaki faaliyetler yürütölmüştür:

- Sistemin altyapısını oluşturmak için merkez ve taşra teşkilatına demirbaş ve tefrişat alımları
- Yazılım ve entegrasyon hizmeti alımı
- Mevzuatta iyileştirmeler
- İdare personeline yönelik eğitimler
- Kullanıcılara yönelik yaygınlaştırma faaliyetleri

Dönüşüm programının dört temel hedefi bulunmaktadır:

- İşlemleri basitleştirmek ve kolaylaştırmak
- Uygulamaları standart hale getirmek,
- İdare ve kullanıcılar için verimliliği artırmak
- İşlem ve operasyonları izlemeyi ve kontrolö kolaylaştırmak

İdare yönetimi, programın etkileri ve faydalarının anlaşılması için iç denetim biriminin program hakkında bir performans denetimi yürütmesini talep etmiştir. Denetime yönelik yönetimin temel beklentileri aşağıdaki gibidir:

- Programın hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin, kurum içi ve kurum dışı kullanıcı faaliyetleri üzerindeki etkisinin ve faydalarının anlaşılması
- Programın olduğu mevcut durum ile olmadığı alternatif senaryo arasında nelerin değiştiğinin görölməsi
- Yeni elektronik sistemin işleyişinde ve kullanımında iyileştirme alanları olup olmadığının görölməsi

Üst yönetimin hedef ve beklentileri doğrultusunda İç Denetim Birimi, Elektronik Dönüşüm Programı için performans denetimini başlatmıştır.

Gerçekleştirilen denetim çalışmaları Kamu İç Denetim Rehberi ve Performans Denetimi Rehberi’nde belirtilen çerçevede gerçekleştirilmektedir.



A. DENETİM GÖREVİNİN BAŞLATILMASI

A1. GÖREVLENDİRME

İDB Başkanı yıllık denetim programına uygun şekilde İDB iç denetçilerinden Aylin Kaya ve Mehmet Akın'ı iç denetçi olarak atamıştır. İDB'nin kıdemli iç denetçilerinden Ömer Başkale DGS olarak atanmıştır. İDB Başkanı iç denetçilerin atanmasında aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmıştır.

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

A2. TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİNİN HAZIRLANMASI

İDB Başkanı tarafından ataması yapılan iç denetçiler tarafsızlık ve gizlilik belgelerini imzalamışlardır.

A3. DENETLENEN BİRİME BİLDİRİM

İDB Başkanı tarafından denetlenecek birime denetim hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilmiştir.

1. Görevlendirme

Sayı : 76995536-662.02-

14/02/2016

Konu : Görevlendirme

Sayın Aylin Kaya (6666/A3)

İç Denetçi

Elektronik sisteme geçiş programının denetimiyle görevlendirilmiş bulunmaktasınız. Denetimin Kamu İç Denetim Standartları, Kamu İç Denetim Rehberi ve Kamu Performans Denetimi Rehberi'ne uygun olarak gerçekleştirilmesini ve düzenlenecek denetim raporunun İç Denetim Birimi Başkanlığına iletilmesini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

Denetimin Türü	Elektronik sisteme geçiş programının Performans Denetiminin yapılması
Özel Talimatlar	Gerçekleştirilecek performans denetimi çalışmasında Kamu Performans Denetimi Rehberinde belirtilen yöntem ve metodoloji takip edilecektir.
Planlanan Denetim Süresi	26.02.2016-18.05.2016
Görevlendirilen Diğer İç Denetçiler	Mehmet Akın (4444/A3)
Denetim Gözetim Sorumlusu	Ömer Başkale (5555/A3)

TARAFSIZLIK VE GİZLİLİK BELGESİ

Denetlenen Birim: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Denetimin Konusu: Elektronik Sisteme Geçiş Programı

DENETİMİN ADI

Elektronik sisteme geçiş programının performans denetimi

DENETİM KAPSAMI

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın 01.01.2015 – 31.12.2015 tarihleri arasındaki tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.

BEYAN

- Denetim kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak son bir yıl içerisinde hiçbir idari faaliyet üstlenmediğimi,
- Denetlenen birimde birinci, ikinci ve üçüncü derece kan ve sıhri hısımlım olan herhangi bir kimsenin çalışmadığını,
- Aynı birimde 3 yıl üst üste görevlendirilmediğimi,
- Denetim konusu hususlarla ilgili olarak son bir yıl içerisinde herhangi bir danışmanlık görevi almadığımı,
- Denetlenen birime, çalışanlarına ya da yöneticilerine yönelik olarak herhangi bir önyargımın bulunmadığını

Beyan ederim.

TAAHHÜT

Denetimin yürütülmesi sırasında tarafsızlığımı bozacak ya da tarafsızlığımın bozulduğu intibayı uyandıracak herhangi bir durum ile karşılaşmam halinde, İDB Başkanını en kısa sürede bilgilendireceğimi, Denetimin yürütülmesi sırasında elde ettiğim bilgilerin niteliğine uygun olarak gizliliğini koruyacağımı, taahhüt ederim.

26.02.2016
Aylin Kaya
İç Denetçi

A3. Denetlenen Birime Bildirim**Sayı** :76995536-679-

.../02/2016

Konu : Denetim Bildirimi**STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞINA**

Müsteşarlık Makamının 20.02.2016 tarihli onayı doğrultusunda yürütülmekte olan 2016 yılı İç Denetim Programı kapsamında Biriminizde 26.02.2016-18.05.2016 tarihleri arasında elektronik sisteme geçiş programının performans denetimi yürütülecektir. Söz konusu denetime 26.02.2016 tarihinde başlanacak olup 18.05.2016 tarihinde denetimin tamamlanması öngörülmektedir.

Denetim, İç Denetçi Ömer Başkale'nin (5555/A3) gözetiminde, İç Denetçiler Aylin Kaya (6666/A3) ve Mehmet Akın (4444/A3) tarafından gerçekleştirilecek olup, denetim sonrasında hazırlanacak bulgular ve rapor tarafınıza gönderilecektir.

Denetimin kapsamı temel olarak; elektronik sisteme geçiş programı olup, kesin kapsam ve denetim amaçları, denetim ekibimiz tarafından biriminizle yapılacak görüşmeler sonucunda belirlenecektir.

Performans denetimi çalışması önemli ölçüde veri analizleri üzerinden gerçekleştirilecektir. Bu nedenle iç denetçiler tarafından talep edilecek verinin zamanında tam ve doğru şekilde sağlanması önem arz etmektedir. Süreç sorumlularının denetim sürecindeki desteği ve katılımı iç denetçilerin uygulanabilir gelişim önerileri sağlamalarına katkı sağlayacaktır.

Denetim görevinin başarıyla sonuçlanması için iş birliğiniz ve bilgi paylaşımınız büyük önem arz etmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İç Denetim Birimi Başkanı

DAĞITIM**Gereği**

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

Bilgi

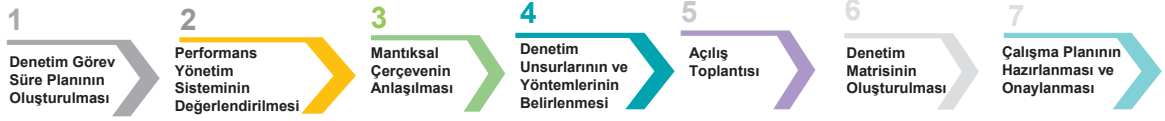
Aylin Kaya (6666/A3)

Ömer Başkale (5555/A3)

Mehmet Akın (4444/A3)

B. ÖN ÇALIşMA

Denetimin ön çalışma aşamasında Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen aşağdaki aşamalar takip edilmiştir.



B1. DENETİM GÖREV SÜRE PLANININ OLUşTURULMASI

DGS denetim ekibinde yer alan iç denetçilerin de görüşlerini dikkate alarak denetim süre planı formunu hazırlamıştır. Bununla birlikte denetimin ara aşamalarını da gösteren detaylı bir denetim planı hazırlanmıştır.

Çalışma	Çıktı	Başlama Tarihi	Tamamlanma Tarihi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta	Hafta
1 Denetim Görevlerinin Başlatılması		26.02.16	26.02.16												
Görevlendirme	Görevlendirme Yazısı														
Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesinin Hazırlanması	Tarafsızlık ve Gizlilik Belgesi														
Denetlenen Birime Bildirim	Denetim Bildirim Yazısı														
2 Ön Çalışma		02.03.16	27.03.16												
Denetim Görev Süre Planı Formu	Denetim Görev Süre Planı Formu														
Performans Yönetimi Sistemi Olgunluk Analizi	Olgunluk Analizi Formu														
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması															
Ön Veri Talebinin Yapılması	Ön Veri Talep Listesi														
Ön Analiz ve Değerlendirmeler															
Mantıksal Çerçevenin Dokümanite Edilmesi	Mantıksal Çerçeve Formu														
Denetim Unsurlarının ve Yöntemlerinin Belirlenmesi	Denetim Matrisi														
Açılış Toplantısı	Açılış Toplantısı Tutanağı														
Denetim Matrisi Taslağının Oluşturulması	Denetim Matrisi														
Çalışma Planının Hazırlanması	Çalışma Planı														
3 Saha Çalışmaları		30.03.16	24.04.16												
Veri Toplama															
Veri Talebinin Yapılması	Veri Talep Listesi														
Denetim Veri Tabanının Oluşturulması	Denetim Veri Tabanı														
Analiz															
Bulguların Tespit Edilmesi ve Önerilerin Geliştirilmesi	Konsolide Bulgu Listesi														
4 Raporlama		27.04.16	15.05.16												
Bulguların Resmi Olarak Paylaşılması	Bulgu Formu														
Kapanış Toplantısı	Kapanış Toplantısı Tutanağı														
Eylem Planlarının Alınması	Eylem Planı														
Denetim Raporu	Denetim Raporu														

B1-Denetim Süre Planı Formu

Elektronik Sisteme Geçiş Programı Performans Denetimi

	Planlanan		Gerçekleşen	
	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi
ÖN ÇALIŞMA	02.03.2016	27.03.2016		
Denetlenebilirlik Değerlendirmesi	03.03.2016			
Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması	09.03.2016			
Açılış Toplantısı Yapılması	17.03.2016			
Çalışma Planının onaylanması(Görev iş programı ve Denetim Matrisi)		27.03.2016		
SAHA ÇALIŞMASI	30.03.2016	24.04.2016		
Verilerin Toplanması ve Analizlerin(Testlerin) Başlatılması	30.03.2016			
Analizlerin(Testlerin) Tamamlanması		24.04.2016		
RAPORLAMA	27.04.2016	15.05.2016		
Bulguların Hazırlanması ve Önerilerin Geliştirilmesi	27.04.2016			
Bulguların paylaşılması	01.05.2016			
Kapanış Toplantısı	08.05.2016			
Denetim raporunun sunulması		15.05.2016		

B2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İç denetçi gerçekleştirilecek performans denetiminde sonuçların başarılı olmasını güvence altına almak adına denetim alanının performans yönetim sisteminin uygunluğunu değerlendirmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki konu başlıkları üzerinden denetim alanının uygunluk analizi yapılmıştır.

Performans yönetim sisteminin uygunluğunun 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 uygunluğunun değerlendirilmesinde Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen performans yönetim sistemi uygunluk analizi tablosu kullanılmıştır. Yapılan analizde iç denetçi aşağıdaki sorulara ilişkin değerlendirmelerde bulunmuştur.

- Kurum, 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?

Bu doğrultuda yapılan ön çalışma ile kurumun birim ve faaliyetler düzeyinde hedeflerini ve bu hedefleri ölçecek göstergeleri belirlediği anlaşılmıştır. Performans programı aracılığı ile hedeflerin göstergeler ile eşleştirildiği de grlmştr. Ancak izleme mekanizmasının henüz gelişmediği, belirlenen performans göstergelerinin bir kısmının düzensiz olarak izlenmesine rağmen tamamının izlenerek raporlanmasına yönelik bir yapının mevcut olmadığı grlmştr.

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

Planlama ve Uygulama	
Ağırlık Katsayısı	%30
1	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde bazı amaç ve hedefler tanımlanmaktadır.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler tanımlanmaktadır. • İlgili birimlerde görev dağılımları temel düzeyde yapılmaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun 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	
Ağırlık Katsayısı	%40
1	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için herhangi bir gösterge bulunmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için bazı göstergeler belirlenmiştir ancak bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.⁶
3	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmemektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansın izlenmesi için göstergeler sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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	
Ağırlık Katsayısı	%20
1	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun performans sonuçları izlenmemektedir.
2	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır
3	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planda belirlenen tüm performans göstergelerine ilişkin performans gerçekleştirmeleri izlenmektedir.
4	<ul style="list-style-type: none"> Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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.

⁷ Göstergelerin SMART kriterine uygun olmasıdır. Bakınız: 3.5.2.3. Mantıksal Çerçevenin Anlaşılması

Yönetim Farkındalığı ve Desteği	
Ağırlık Katsayısı	%10
1	<ul style="list-style-type: none"> İzleme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
2	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate alabilmektedir.
3	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
4	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim performans izleme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.
5	<ul style="list-style-type: none"> 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

	Ağırlık Katsayısı	Puan	Ağırlıklı Puan	Toplam Puan
Stratejik plan ve performans programının tasarımı ve uygulaması	%30	4	1,2	3,5
Performans göstergeleri	%40	4	1,6	
İzleme ve raporlama	%20	2	0,4	
Yönetim farkındalığı ve desteği	%10	3	0,3	

Yapılan analizlerde, idarenin performans yönetim sisteminin olgunluk derecesi 3,5 olarak hesaplanmıştır. Söz konu puan, Kamu Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen skalada performans denetiminin yapılması için elverişli bir denetim alanının bulunduğu kanaati oluşturmuştur.

Bunlara ek olarak Elektronik Dönüşüm Programı'nın "program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yöntemi" ile ilgili ön koşulları taşıyıp taşımadığı incelenmiştir.

Buna göre;

- Program tamamlandığı ve tamamlanmasının üzerinden belirli bir zaman dilimi geçtiği için sonuçların ölçümünün mümkün olacağı görülmüş
- Programa ilişkin gerçekleşme ve sonuçların ölçülebilir olduğu ve ikincil verilerin bir kısmının mevcut olduğu, birincil verinin de anket ve mülakatlar ile toplanabileceği öngörülmüştür.

Yapılan analizler neticesinde denetim kapsamında takip edilecek denetim unsurları ve denetim

alanları açısından performans yönetim sisteminin mevcut durumundan kaynaklanan herhangi bir kısıtlamanın bulunmadığı değerlendirilmiştir.

İç denetçiler yapılan bu değerlendirmeyi takiben mantıksal çerçevenin anlaşılması aşmasına geçmişlerdir.

B3. MANTIKSAL ÇERÇEVENİN ANLAŞILMASI

İç denetçiler, ön çalışma aşamasında programı anlamak üzere gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapabilmek için ön veri listesini hazırlamışlardır. Bu kapsamda kendi imkânları ile erişebildikleri rapor ve diğer verileri temin edip diğerlerini süreç sahibinden talep etmişlerdir.

İç denetçilerin ön çalışma aşamasında incelemeyi planladıkları veri listesi aşağıdaki gibidir:

#	Bilgi veya Belge
1	Stratejik Plan (2015-2019)
2	Stratejik Plan (2010-2014)
3	Performans Programı (2012, 2013, 2014, 2015)
5	2012-2015 yıllarına ait faaliyet raporları
6	Elektronik Dönüşüm Programı planlama belgeleri

Bu listedeki belgeler, program içeriği ve mantıksal çerçevenin anlaşılmasına yönelik analizlerde kullanılmıştır.

İçeriğin ve mantıksal çerçevenin anlaşılmasına yönelik analiz aşağıda gösterilmektedir:

Denetim kapsamında kullanılacak mantıksal çerçeve aşağıda verilmiştir:

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 artırmak	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	
Hedef 5.4. Taşra teşkilatının hizmet birimlerinin etkinliğini artırılması	- Uygulamaları standart hale getirmek	- Programa ilişkin personel başına ortalama eğitim saati	İç denetçinin önerdiği göstergeler		
		- Usülsüzlük sonucu açılan soruşturma sayısındaki değişim (%) - Usülsüzlük sonucu kesilen ceza sayısındaki değişim (%)	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			

B4. DENETİM UNSURLARININ VE YÖNTEMLERİN BELİRLENMESİ

DGS, iç denetçilerin de görüşlerini alarak, yönetimin beklentileri ve denetim kapsamı çerçevesinde gerçekleştirilecek denetim çalışmasında ekonomiklik, sürdürülebilirlik, verimlilik, etkililik, tutarlılık ve uyumluluk unsurlarına yönelik bir denetim faaliyetinin yürütülmesine karar vermiştir.

Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında program dahilindeki faaliyetlerin aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

- Ekonomiklik; uygun kalite ve miktardaki kaynakların, en uygun maliyet ile edinilmesi
- Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktının yeterli seviyede olması
- Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi
- Tutarlılık; kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile idare program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması
- Sürdürülebilirlik; faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılmasını
- Uyumluluk; kamu idarelerinin yürüttükleri proje, program, süreç ve faaliyetleri ilgili mevzuat, prosedürler ve genel kabul görmüş ilkeler doğrultusunda yürütüp yürütmediğinin ve bu faaliyetleri yürüten idarelerin kurumsal kapasitesi ile ilgili süreçlerin olgunluğunun incelenmesi

Bu kapsamda belirlenen denetim unsurlarına yönelik denetim faaliyetlerinde ağırlıklı olarak program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve performansın ölçümü ve raporlanması yöntemlerinin kullanılmasını planlamaktadırlar.

Bu yöntemler ile yürütülecek performans denetimi dahilinde:

- Programın etki ettiği alanlarda gerçekleşen sonuçların ölçümü ve raporlaması
- Programın olduğu mevcut durum ile olmadığı alternatif senaryo arasındaki farkın analiz edilerek, programın gerçek etkisinin, yani program ile yapılan müdahalenin sonuçlar üzerindeki nedenselliğinin anlaşılması

hedeflenmiştir.

B5. AÇILIŞ TOPLANTISI

İç denetçi gerçekleştirilen açılış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Denetim Ekibi ve Organizasyonu
- Denetim Kapsamı
- Denetim Aşamaları
- Zaman Planı
- Sonraki Adımlar

Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

- Programın olduğu mevcut durum ile olmadığı alternatif senaryo arasındaki farkın analiz edilerek, programın gerçek etkisinin, yani program ile yapılan müdahalenin sonuçlar üzerindeki nedenselliğinin anlaşılması talep edilmektedir.
- Böylece programın sonraki geliştirmeleri için yol haritası oluşturulmak istenmektedir.

B5-Açılış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	Elektronik Sisteme Geçiş Programı Performans Denetimi Çalışması		
DENETLENEN BİRİM	A Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
TOPLANTI TARİHİ	10.04.2016		
TOPLANTI YERİ	Bakanlık Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
NO	Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Mehmet Akın	İç Denetçi	
5	Hasan Işık	Uzman- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
6	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
7	Ahmet Aktaş	Kurum Strateji Geliştirme Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
<p>İç denetçi Gerçekleştirilen açılış toplantısında denetim ekibi, denetlenen birime aşağıdaki konulara ilişkin bilgi vermiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denetim Ekibi ve Organizasyonu ▪ Denetim Kapsamı ▪ Denetim Aşamaları ▪ Zaman Planı ▪ Sonraki Adımlar ▪ Veri Talebi Listesi <p>Açılış toplantısında denetlenen birim beklentilerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programın olduğu mevcut durum ile olmadığı alternatif senaryo arasındaki farkın analiz edilerek, programın gerçek etkisinin, yani program ile yapılan müdahalenin sonuçlar üzerindeki nedenselliğinin anlaşılması talep edilmektedir. ▪ Böylece programın sonraki geliştirmeleri için yol haritası oluşturulmak istenmektedir. 			

B6. DENETİM MATRİSİNİN OLUŞTURULMASI

İç denetçiler ön çalışma kapsamında yaptıkları analiz ve görüşmeler neticesinde denetimin saha çalışmalarının genel çerçevesini belirleyecek denetim matrisi hazırlamışlardır. Denetim matrisinin bir bölümü aşağıda gösterilmektedir:

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
EKONOMİKLIK	Mal ve hizmet alımları için benzer kalitede ancak daha uygun maliyetli seçenekler mevcut mudur?	- Program kapsamındaki mal ve hizmet alımları en uygun maliyeti sunan isteklere verilmiştir. - İhalelerde uygun rekabet şartları oluşmuştur. - Alımların maliyetleri ve yaklaşık maliyetleri arasında önemli miktarda fark yoktur.	- İhalelere katılan istekli sayısı - Alımların teklif tutarı ile önceden belirlenen yaklaşık maliyet tutarları arasındaki fark (%)	- Program planlama belgeleri - İhale tutanakları - Yaklaşık maliyet bilgileri - İhale şartnameleri - Sözleşmeler	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- İhale tutanaklarının incelenerek tekliflerin, teklifler dahilindeki birim maliyetlerin ayrı ayrı karşılaştırılarak analiz edilmesi - İhalelere ilişkin yaklaşık maliyet bilgilerinin ve alınan tekliflerin karşılaştırılarak analiz edilmesi - İhalelere alınan teklif sayılarının analiz edilmesi
EKONOMİKLIK	Mal ve hizmet alımları için ihtiyaçlara ve mevcut altyapıya uygun teknoloji ve platform seçimi yapılmış mıdır?	- Yapılan mal ve hizmet alımlarının teknoloji ve platform seçiminde idare ve kullanıcıların ihtiyaçlarının anlaşılması için ihtiyaç analizi çalışması yürütülmüştür. - Yapılan mal ve hizmet alımları için teknoloji ve platform seçimi idarenin mevcut altyapısına ve idare ile kullanıcıların ihtiyaçlarına uygundur.	- Mal alımlarının teknoloji seçiminin ve yazılım alımının platform seçiminin idarenin mevcut altyapısına uygunluğu - İç ve dış paydaşların konu ile ilgili değerlendirmeleri	- Program planlama belgeleri - Bilgi İşlem Dairesi ile yapılan görüşmeler - Süreç sahipleri ile görüşmeler - Yükleniciler ile görüşmeler	- Nitel değerlendirme	- Görüşmeler sonucu toplanan bilgilerin analiz edilmesi - Görüşmelerde öne çıkan konu ve görüşlerin süreç sahipleri ile teyit edilmesi
EKONOMİKLIK	İdare, program için öngörülenin dışında ek maliyetlere katılmış mıdır?	- Öngörülen maliyetler dışında ek maliyetler oluşmamıştır.	- Program bütçesinde öngörülmeven maliyet kalemlerinin toplam bütçeye oranı (%) - Bütçe 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 öngörülmeven harcamaların tespiti ve analizi - Öngörülmemiş harcamalar konusunda süreç sahiplerinden ek bilgi alınması

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
VERİMLİLİK	Program kapsamında öngörülen faaliyet ve çıktıları gerçekleştirilebilmiş midir?	- Program kapsamında öngörülen faaliyetler ve üretilmesi beklenen çıktılar gerçekleştirilmiştir.	- Program kapsamında öngörülen faaliyetlerin gerçekleşme yüzdesi (%) - Program kapsamında öngörülen çıktıların gerçekleşme yüzdesi (%)	- Program planlama belgeleri - Program ara ve nihai raporu - Program izleme kayıtları	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Program kapsamında gerçekleştirilmesi öngörülen faaliyetler ve bu faaliyetlerin çıktıların tanımlanması - Faaliyet ve çıktı gerçekleşme yüzdesinin analiz edilmesi
VERİMLİLİK	Elektronik sistemin planlandığı şekilde işlemlerine mani olan sorunlar var mıdır?	- Elektronik sistemin tasarımından kaynaklı sorunlar bulunmamaktadır. - Yazılım ve donanıma ilişkin sistemsel sorunlar bulunmamaktadır.	- Yazılımın kullandığı platform kaynaklı hata ve sorunlar - Yazılımın ara yüzü kaynaklı hata ve sorunlar - Entegrasyon kaynaklı hata ve sorunlar	- Program sahibi daireden yetkililer ile yapılan görüşmeler - Bilgi İşlem Dairesi'nden yetkililer ile görüşmeler - İç ve dış kullanıcılar ile yapılan görüşmeler - Her işlem türü için elektronik sistem üzerinden test yapılması	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Uygulayıcılar ve kullanıcılardan yazılıma ilişkin geri bildirimlerin toplanması - Her işlem türü için elektronik sistem üzerinden test yapılması - Nitel analizlerin gerçekleştirilmesi
ETKİLİLİK	Program işlemleri basitleştirme ve kolaylaştırmaya katkı sağlamış mıdır?	- Program kapsamında yapılan müdahaleler ile idare personeli ve kullanıcılar için işlemlerdeki iş adımları azaltılmıştır.	- İdare personeli için azaltılan iş adımı sayısı - İdare personeli için azaltılan iş adımlarının toplam iş adımları içerisindeki payı (%) - Kullanıcılar için azaltılan iş adımı sayısı - Kullanıcılar için azaltılan iş adımlarının toplam iş adımları içerisindeki payı (%) - İşlemlerin hizmet standartlarına uygun biçimde tamamlanma yüzdesi (%) - Hizmet alan memnuniyeti oranı (%)	- Manuel işlemlere ait süreç ve iş akışı çizimleri - Elektronik sistem ile yapılan işlemlere ait süreç ve iş akışı çizimleri - Süreç sahipleri ile görüşmeler - İdare personeli ile odak grup toplantıları - Kullanıcılar ile odak grup toplantıları	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Manuel sistem ile çalışırken kullanılan süreç ve iş akış şemalarının oluşturulması, elektronik sistem ile beraber kullanılan süreç ve iş akış şemaları ile karşılaştırılarak azaltılan iş adımlarının sayısı ve niteliklerinin analiz edilmesi - Azaltılan iş adımlarının toplam iş adımları içerisindeki payının ağırlıklandırılarak analiz edilmesi - İdare personeli ve kullanıcıların geribildirimlerine göre analizin gözden geçirilmesi, gerekli görülür ise tekrarlanması - Süreç sahipleri ile sonuçların teyit edilmesi

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Program uygulamaları standart hale getirmeye katkı sağlamış mıdır?	- Program ile beraber idarelerde farklılaşan uygulamalar azalmıştır.	- Manuel işlemlerdeki uygulamaların farklılaşma yüzdesi (%) - Elektronik işlemlerdeki uygulamaların farklılaşma yüzdesi (%) - İdare personeli ve kullanıcıların geribildirimleri	- İdarelerin işlem kayıtları arşivi - Süreç sahipleri ile görüşmeler - İdare personeli ile anket - Kullanıcılar ile anket	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Seçilen idarelerin arşivlerinden manuel yürüttükleri işlemlere ilişkin belgelerden örneklem seçilerek karşılaştırılması; farklılaşan uygulamaların analiz edilmesi - Aynı idarelerin arşivlerinden elektronik işlemlere ilişkin kayıtlar alınması, elektronik veri tabanından alınan belgeler ile beraber analiz edilmesi, manuel işlem uygulamaları ile karşılaştırılarak standardizasyon yüzdesinin hesaplanması - İdare personeli ve kullanıcılar ile yapılacak anket ile elektronik sistem öncesi ve sonrası yapılan uygulamalara ilişkin bilgi toplanması ve karşılaştırılması
ETKİLİLİK	Program, idare ve kullanıcılar için verimliliği artırmaya katkı sağlamış mıdır?	- İdare personelinin işlem başına harcadığı zaman azalmıştır. - Kullanıcıların işlem başına harcadığı zaman azalmıştır. - Kullanıcıların işlem başına oluşan maliyetleri azalmıştır. - İşlem için başvuru ve kapanış arasında geçen süre azalmıştır.	- İdare personeli için ortalama işlem süresindeki değişim (%) - Kullanıcılar için ortalama işlem süresindeki değişim (%) - Kullanıcıların işlem başına ortalama maliyetlerindeki değişim (%) - Ortalama işlem kapanış süresindeki değişim - İşlemlerin hata oranlarındaki değişim (%) - İdare için toplam zaman tasarrufu - Kullanıcılar için toplam zaman tasarrufu - Kullanıcılar için toplam maliyet tasarrufu	- Yerde gözlem ile işlem süresi ölçümleri - Taşra personeli ile anket - Kullanıcılardan seçilecek örneklem üzerinden anket - Yazılımdan alınacak işlem istatistikleri	- Gözlem sonuçlarının değerlendirilmesi - Analitik inceleme	- Farklı işlem türleri için ölçüm ve anketlerin gerçekleştirilerek işlem sürelerinin hesaplanması - Toplam zaman ve maliyet tasarruflarının analiz edilmesi

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
ETKİLİLİK	Program, işlem ve operasyonların izlenmesi ve kontrolünü kolaylaştırmaya katkı sağlamış mıdır?	- Hatalı işlemlerin takibi kolaylaşmıştır - Usulsüzlük riski bulunan işlemlerin takibi kolaylaşmıştır. - Usulsüzlükler etkin bir şekilde tespit edilerek cezalandırılması	- Hata oranlarındaki değişim (%) - Usulsüzlük sonucu açılan soruşturma sayısındaki değişim (%) - Usulsüzlük sonucu kesilen ceza sayısındaki değişim (%)	- Yazılımdan alınacak işlem istatistikleri - İzleme ve kontrol dairesinden alınacak soruşturma ve ceza istatistikleri - İzleme ve kontrol dairesinden yetkililer ile görüşmeler	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Hata, soruşturma ve ceza istatistiklerinin karşılaştırılması - Eğilimlerin analiz edilmesi
TUTARLILIK	Programın hedefleri, kurumun stratejik planında önceliklendirilen amaç ve hedefler ile aynı doğrultuda mıdır?	- Programın hedef, öncelik ve faaliyetleri, kurumun stratejik planında önceliklendirilmiş amaç, hedef ve faaliyetler ile doğrudan ilişkilidir.	- Hedefler ağacı	- Stratejik plan - Program planlama belgeleri - Program kapanış raporları	- Analitik inceleme - Nitel değerlendirme	- Kurumun 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	- Yürütölen görüşmeler ile alınan tefrişat ve demirbaşın elektronik sistem dahilinde ne derece aktif kullanıldığı, atılı durumda bulunan ya da 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.

RİSK		KONTROL		TEST/ANALİZ		
Denetim Unsuru	Denetim Sorusu	Kriter & Kontrol	Performans Göstergeleri	Veri Kaynağı	Analiz Yöntemi	Analiz Stratejisi
UYUMLULUK	Programın uygulayıcı yapısının kapasite ve olgunluk düzeyi yeterli düzeyde midir?	<ul style="list-style-type: none"> - Programın uygulamasından sorumlu dairenin kapasite ve olgunluk düzeyi program faaliyetlerini zamanında ve beklenen kalitede gerçekleştirmeye uygundur. - Programın yönetilmesinde, faaliyetlerin uygulanmasında ve çıktılarının kontrolünde görevlendirilen yetkililerin teknik bilgi ve deneyimleri ilgili faaliyetleri yürütmeye uygundur. - Program uygulaması esnasında ihtiyaç durumunda kurum içi veya kurum dışı uzman/bilirkişi görevlendirilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Program yönetiminde görevlendirilen teknik personel sayısının görevlendirilen personel sayısına oranı - Programa ilişkin çıktılarının kontrolünden sorumlu personelin elektronik sistemin yazılım platformu konusunda deneyiminin bulunup bulunmadığı - Uygulamaya dahil edilen uzman/bilirkişi sayısı ve görev aldığı toplam süre 	<ul style="list-style-type: none"> - Süreç sahipleri ile görüşmeler - İnsan kaynağı kullanımına ilişkin kayıtlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Analitik inceleme - Nitel değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> - Program yönetiminde görevlendirilen teknik personel sayısı ve görev süresi, programda görev alan toplam personel sayısı ve görev süresiyle oranlanarak analiz edilmesi - Uygulamaya dahil edilen uzman ve bilirkişilerin sayı ve görev süreleri analizi; teknik bilgi gerektirebilecek süreçlerin tahmini süreleri ile karşılaştırılması - Diğer insan kaynağının teknik bilgi ve deneyimine ilişkin nitel değerlendirmeler yapılması
UYUMLULUK	Programın hedef kitlesinde bulunan idare personelinin yetkinlikleri elektronik sistemi kullanmak için yeterli midir?	<ul style="list-style-type: none"> - Programın hedef kitlesinde bulunan idare personelinin yetkinliklerinin elektronik sistemi kullanabilecek seviyeye gelmesi için yeterli seviyede eğitim, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Program dahilinde personel başına verilen ortalama eğitim saati - Eğitimlere ilişkin değerlendirmeler - Program dahilinde hazırlanan bilgilendirme ve tanıtım dokümanlarının sayı ve nitelikleri 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Örneklem - Analitik inceleme - Nitel değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> - Program dahilinde 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.

B7. ÇALIşMA PLANININ HAZIRLANMASI VE ONAYLANMASI

İç denetçi tarafından mantıksal çerçeve ve denetim matrisinin hazırlanmasını takiben hazırlanan çalışma planı DGS tarafından onaylanmıştır.

B7- Çalışma Planı

DENETİM KONUSU	Elektronik Sistem Geçiş Programı Performans Denetimi
DENETİM NUMARASI	
DENETİMİN PLANLANAN SÜRESİ	
Saha Çalışmaları	15.4.2016 – 8.5.2016
Raporlama Çalışmaları	11.5.2016 – 29.5.2016
DENETİMİN AMACI / AMAÇLARI	
<p>Gerçekleştirilecek denetim çalışmasında Elektronik Sistem Geçiş Programına ilişkin iş ve işlemlerin aşağıdaki denetim unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomiklik; Uygun kalite ve miktardaki kaynakların, en uygun maliyet ile edinilmesi - Verimlilik; Kaynaklara kıyasla üretilen çıktıının yeterli seviyede olması - Etkililik; Hedefleri ve planlanan sonuçları gerçekteştirme kapasitesi - Tutarlılık; Kamu idarelerinin tanımlanmış amaç, hedef ve stratejileri ile idare program ve projelerinin planlaması ve uygulamasının uyumlu olması - Sürdürülebilirlik; Faaliyet çıktılarının kullanılmaya devam edilmesi ve ilgili durumlarda yaygınlaştırılarak başka idare ve paydaşlar tarafından tekrar kullanılmasını - Uyumluluk; Kamu idarelerinin yürüttükleri proje, program, süreç ve faaliyetleri ilgili mevzuat, prosedürler ve genel kabul görmüş ilkeler doğrultusunda yürütüp yürütmediğinin ve bu faaliyetleri yürüten idarelerin kurumsal kapasitesi ile ilgili süreçlerin olgunluğunun incelenmesi 	
DENETİMİN KAPSAMI	
<p>Gerçekleştirilecek denetim kapsamında, elektronik sisteme geçiş programına ilişkin aşağıdaki alt süreçlere yönelik faaliyet ve uygulamalar yer almaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planlama - Program geliştirme - Kavramsal tasarım - Uygulama ve sonuçları 	

DENETİMİN YÖNEMİ

Denetim çalışmasında elektronik sisteme geçiş programına ilişkin performans denetimi faaliyeti gerçekleştirilecektir.

Gerçekleştirilecek çalışmada aşağıdaki denetim yöntemleri kullanılacaktır.

- Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi
- Performansın ölçümü ve raporlanması

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

ÖNCEKİ DENETİME İLİŞKİN BİLGİLER

2014 yılında gerçekleştirilen sistem denetimi raporunda belirlenen bulgular, gerçekleştirilen performans denetimi faaliyetinin ön çalışma aşamasında incelenmiştir.

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Denetim kapsamında ön veri toplama ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki dokümanlar hazırlanmıştır.

- Denetim Mantıksal Çerçevesi
- Denetim Matrisi (Taslak)

C.SAHA ÇALIşMALARI



C1. VERİ TOPLAMA

Saha aşamasında, öncelikle ikincil veri, ardından birincil veri toplanmış, elektronik sistem üzerinden yürütülen A, B ve C tipi işlemlerin eğilimleri analiz edilmiştir.

C2. VERİ ANALİZİ

Saha aşamasında, belirlenen performans göstergelerine ilişkin performans sonuçları ölçülerek raporlanmıştır. Saha aşamasında, öncelikle ikincil veri, ardından birincil veri toplanmış, elektronik sistem üzerinden yürütülen A, B ve C tipi işlemlerin eğilimleri analiz edilmiştir.

Program ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yönteminde en önemli hususlardan biri, programın gerçekleştiği durum ile gerçekleşmediği varsayımsal durum arasındaki farkın, yani programın gerçek etkisinin anlaşılmasıdır. Analizler de bunu göz önünde bulundurarak yapılmıştır.

İşlem tamamlanma sürelerindeki değişimin hesaplanması için yürütülen anket çalışmalarında kullanıcılar ve idare personeline kağıt üzerinden yapılan işlemlerin ortalama tamamlanma süresi ve elektronik olarak yapılan işlemlerin ortalama tamamlanma süresi sorulmuş ve analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

#	C2A1						
Analiz	İşlemler		2011	2012	2013	2014	2015
	A tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	-	-	45.407	539.762	694.031
		Kağıt üzerinden	586.344	570.405	612.097	127.276	-
		Toplam işlem sayısı (A)	586.344	570.405	657.504	667.038	694.031
	B tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	-	-	12.860	69.208	79.123
		Kağıt üzerinden	67.987	59.431	52.158	8.474	-
		Toplam işlem sayısı (B)	67.987	59.431	65.018	77.682	79.123
	C tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	-	-	11.983	22.809	36.879
		Kağıt üzerinden	33.278	30.146	23.006	12.862	-
		Toplam işlem sayısı (C)	33.278	30.146	34.989	35.671	36.879
Analiz Yöntemi	Analitik inceleme / Eğilim Analizi						
Mevcut Durum	Yıllara göre işlem sayıları sistemden alınarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma ile elektronik sistem öncesi, geçiş dönemi ve geçiş sonrası eğilimler ortaya konmuş, diğer analizler için girdiler oluşturulmuştur.						

#	C2A2						
Analiz			İşlem Süresi				
			İdari Personel	Kullanıcı			
	A tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	0,1	0,75			
		Kağıt üzerinden	0,25	2,5			
	İdare Personeli İçin Toplam İşlem Süreleri		2011	2012	2013	2014	2015
	A tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	-	-	4.541	53.976	69.403
		Kağıt üzerinden	146.586	142.601	153.024	31.819	-
		Toplam işlem sayısı (A)	146.586	142.601	157.565	85.795	69.403
		Varsayımsal senaryo Kağıt üzerinden	146.586	142.601	164.376	166.760	173.508
	Tasarruf		-	-	6.811	80.964	104.105
Mevcut Durum		146.586	142.601	157.565	85.795	69.403	
Kullanıcı İçin Toplam İşlem Süreleri		2011	2012	2013	2014	2015	
A tipi işlem	Elektronik sistem üzerinden	-	-	34.055	404.822	520.523	
	Kağıt üzerinden	1.465.860	1.426.013	1.530.243	318.190	-	
	Toplam işlem sayısı (A)	1.465.860	1.426.013	1.564.298	723.012	520.523	
	Varsayımsal senaryo (Kağıt üzerinden)	1.465.860	1.426.013	1.643.760	1.667.595	1.735.078	
Tasarruf		-	-	79.462	944.584	1.214.554	
Mevcut Durum		-	-	1.564.298	723.012	520.523	
Analiz Yöntemi	Analitik inceleme / Eğilim Analizi						
Mevcut Durum	<p>A tipi işlemlerde idare personelinin elektronik sistem ile zaman tasarrufu (Adam saat) analiz edilmiştir.</p> <p>İdare personeli için manuel (kağıt üzerinden) yürütülen A tipi işlemler ortalama 12-15 dakika sürerken, elektronik sistem ile 5-6 dakikaya inmiş, %60 zaman tasarrufu sağlanmıştır.</p>						

#	C2A3																				
Analiz	<p style="text-align: center;">A tipi işlemlerde kullanıcının elektronik sistem ile zaman tasarrufu (Adam saat)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Programın olmadığı durum</th> <th>Tasarruf</th> <th>Mevcut durum</th> <th>Değişim (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>1.643.760</td> <td>79.462</td> <td>1.564.298</td> <td>-5%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1.667.595</td> <td>944.584</td> <td>723.012</td> <td>-57%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1.735.078</td> <td>1.214.554</td> <td>520.523</td> <td>-70%</td> </tr> </tbody> </table>	Yıl	Programın olmadığı durum	Tasarruf	Mevcut durum	Değişim (%)	2013	1.643.760	79.462	1.564.298	-5%	2014	1.667.595	944.584	723.012	-57%	2015	1.735.078	1.214.554	520.523	-70%
Yıl	Programın olmadığı durum	Tasarruf	Mevcut durum	Değişim (%)																	
2013	1.643.760	79.462	1.564.298	-5%																	
2014	1.667.595	944.584	723.012	-57%																	
2015	1.735.078	1.214.554	520.523	-70%																	
Analiz Yöntemi	Analitik inceleme / Eğilim Analizi																				
Mevcut Durum	<ul style="list-style-type: none"> - Kullanıcı personeli için kağıt üzerinden yürüyen A tipi işlemler ortalama 2-2,5 saat sürerken, elektronik sistem ile 40-45 dakikaya inmiş, %70 zaman tasarrufu sağlanmıştır. - Kullanıcı personeli için analiz yapıldığında tasarrufun boyutunun çok daha yüksek olduğu görülmüştür. 																				

#	C2A4																																		
Analiz	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>A tipi işlem</th> <th>Kağıt üzerinden</th> <th>Elektronik sistem üzerinden</th> <th>Tasarruf miktarı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Değerli kağıt bedeli</td> <td>22,00 TL</td> <td>0,00 TL</td> <td>22,00 TL</td> </tr> <tr> <td>İşlem ücreti</td> <td>18,00 TL</td> <td>15,00 TL</td> <td>3,00 TL</td> </tr> <tr> <td>Harç</td> <td>15,00 TL</td> <td>10,00 TL</td> <td>5,00 TL</td> </tr> <tr> <td>Aracı şirket komisyonu</td> <td>10,00 TL</td> <td>0,00 TL</td> <td>10,00 TL</td> </tr> <tr> <td>Toplam</td> <td>65,00 TL</td> <td>25,00 TL</td> <td>40,00 TL</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Durum</th> <th>Miktar (TL)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programın olmadığı durum</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Program dışı tasarruf</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Program kaynaklı tasarruf</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Mevcut durum</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	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	Durum	Miktar (TL)	Programın olmadığı durum	65	Program dışı tasarruf	5	Program kaynaklı tasarruf	35	Mevcut durum	25
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																																
Durum	Miktar (TL)																																		
Programın olmadığı durum	65																																		
Program dışı tasarruf	5																																		
Program kaynaklı tasarruf	35																																		
Mevcut durum	25																																		

Analiz Yöntemi	Analitik inceleme / Eğilim Analizi
Mevcut Durum	<p>Elektronik sistem kullanıcıları işletmelerin doğrudan maliyet tasarrufları da analiz edilmiştir.</p> <p>A tipi işlemlerde, mevcut durumda işlem başına 40 TL tasarruf edildiği anlaşılmıştır.</p> <p>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.</p> <p>Dış faktörlerin ayrıştırılması ile program kaynaklı tasarruf miktarı işlem başına 35 TL olarak hesaplanmıştır.</p>

İncelenen diğer bir gösterge de usulsüzlük oranları olmuştur. Bu oranlar ile ilgili analiz sonuçları aşağıdadır.

#	C2A5																																																																																								
Analiz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sayılar</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kağıt üzerinden yapılan toplam işlem sayısı</td> <td>687.609</td> <td>659.982</td> <td>687.261</td> <td>148.612</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Elektronik sistem üzerinden yapılan toplam işlem sayısı</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>70.250</td> <td>631.779</td> <td>810.033</td> </tr> <tr> <td>Kağıt üzerinden işlem hata sayısı</td> <td colspan="5">Veri Yok</td> </tr> <tr> <td>Elektronik işlem hata sayısı</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>11.834</td> <td>79.239</td> <td>93.045</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Soruşturmaya Düşen İşlem Sayıları</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler</td> <td>24.273</td> <td>26.069</td> <td>23.779</td> <td>4.666</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>6.913</td> <td>56.292</td> <td>58.727</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ceza Kesilen İşlem Sayısı</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler</td> <td>3.851</td> <td>3.894</td> <td>3.986</td> <td>921</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>857</td> <td>6.507</td> <td>10.125</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemlerin Oranları</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Soruşturmaya düşen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı</td> <td>3,53%</td> <td>3,95%</td> <td>3,46%</td> <td>3,14%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Ceza kesilen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı</td> <td>0,56%</td> <td>0,59%</td> <td>0,58%</td> <td>0,62%</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>					Sayılar	2011	2012	2013	2014	2015	Kağıt üzerinden yapılan toplam işlem sayısı	687.609	659.982	687.261	148.612	-	Elektronik sistem üzerinden yapılan toplam işlem sayısı	-	-	70.250	631.779	810.033	Kağıt üzerinden işlem hata sayısı	Veri Yok					Elektronik işlem hata sayısı	-	-	11.834	79.239	93.045	Soruşturmaya Düşen İşlem Sayıları	2011	2012	2013	2014	2015	Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler	24.273	26.069	23.779	4.666	-	Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler	-	-	6.913	56.292	58.727	Ceza Kesilen İşlem Sayısı	2011	2012	2013	2014	2015	Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler	3.851	3.894	3.986	921	-	Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler	-	-	857	6.507	10.125	Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemlerin Oranları	2011	2012	2013	2014	2015	Soruşturmaya düşen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	3,53%	3,95%	3,46%	3,14%	-	Ceza kesilen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	0,56%	0,59%	0,58%	0,62%	-
Sayılar	2011	2012	2013	2014	2015																																																																																				
Kağıt üzerinden yapılan toplam işlem sayısı	687.609	659.982	687.261	148.612	-																																																																																				
Elektronik sistem üzerinden yapılan toplam işlem sayısı	-	-	70.250	631.779	810.033																																																																																				
Kağıt üzerinden işlem hata sayısı	Veri Yok																																																																																								
Elektronik işlem hata sayısı	-	-	11.834	79.239	93.045																																																																																				
Soruşturmaya Düşen İşlem Sayıları	2011	2012	2013	2014	2015																																																																																				
Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler	24.273	26.069	23.779	4.666	-																																																																																				
Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler	-	-	6.913	56.292	58.727																																																																																				
Ceza Kesilen İşlem Sayısı	2011	2012	2013	2014	2015																																																																																				
Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemler	3.851	3.894	3.986	921	-																																																																																				
Elektronik Olarak Yürütülen İşlemler	-	-	857	6.507	10.125																																																																																				
Kağıt Üzerinden Yürütülen İşlemlerin Oranları	2011	2012	2013	2014	2015																																																																																				
Soruşturmaya düşen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	3,53%	3,95%	3,46%	3,14%	-																																																																																				
Ceza kesilen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	0,56%	0,59%	0,58%	0,62%	-																																																																																				

	Elektronik Olarak Yürütölen İşlemlerin Oranları	2010	2011	2012	2013	2014
	Soruştırmaya dűřen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	-	-	9,84%	8,91%	7,25%
	Ceza kesilen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı	-	-	1,22%	1,03%	1,25%
Tüm işlem türlerinde soruştırmaya dűřen ve ceza kesilen işlem sayısı						
Analiz Yöntemi	Analitik inceleme / Eğilim Analizi					
Mevcut Durum	<p>Tüm işlem türlerinde soruřtırmaya dűřen ve ceza kesilen işlem sayısı incelenmiřtir.</p> <p>Kađıt üzerinden yürütölen işlemler ile elektronik olarak yürütölen işlemlerde soruřtırmaya dűřen ve ceza kesilenlerin sayısı karřılařtırıldıđında aralarında önemli oranda fark olduđu görölmüřtür.</p> <p>Elektronik sistemde soruřtırmaya dűřen ve ceza kesilen işlemler diđer yöntemde göre oldukça yüksektir. Ancak ceza kesilen işlemlerin soruřtırmaya dűřenler içindeki payı kađıt üzerinden yürütölen işlemlere göre daha dűřüktür.</p>					

Gerçekleştirilen ikincil veri analizlerini takiben aşağıda belirtilen paydaşlara ilişkin birincil veriler analiz edilmiştir. Yapılan birincil veri toplama çalışmalarında kullanılan yöntem ve paydaş grupları aşağıda ifade edilmektedir.

#	C2B1
Paydaş Grubu	Programı Kullanan İdari Personel
Analiz Yöntemi	Odak Grup Toplantısı
Analiz Stratejisi	<p>Programı kullanan idari personel arasından, idari personelin hizmet verdikleri bölgelere uygun şekilde 20 kişilik bir grup belirlenmiştir. Odak grubu katılımcıları bölgelerin idari personel sayısına uygun şekilde ve denetlenen birimin de görüşleri alınarak belirlenmiştir.</p> <p>Odak grup toplantısının konusu, içeriği, sorulacak konu başlıkları ve değerlendirme yöntemleri toplantı öncesinde katılımcılar ile paylaşılmıştır.</p>
Mevcut Durum	<p>Odak grup toplantısı neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <p>Yapılan çalışmada idarenin taşra personelinin elektronik sistemdeki işlemlerde sık sık hata yapabildiği belirtilmiştir. Bu hataların çoğunlukla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgilerin yanlış girilmesi • Bilgilerin doğru alanlara girilmemesi • İşlemlerin bazılarında gerekli olan ara onayların atlanması • Bazı önemli bilgilere ait hücrelerin doldurulmadan işlemin tamamlanması <p>şeklinde olduğu görölmüştür. Bu hatalardan son ikisinin, ilgili işlemin sistem tarafından otomatik olarak usulsüz olarak tanımlanmasına ve soruştırmaya dűřmesine neden olduğu yetkililer tarafından iletilmiştir.</p>

#	C2B2
Paydaş Grubu	Programı Kullanan İdari Personel
Analiz Yöntemi	Anket
Analiz Stratejisi	Programı kullanan idare personeli arasından bölgesel dağılıma da dikkat edilerek 90 kişilik bir örneklem grubu seçilmiştir. Bu grup ile internet üzerinden anket yapılmıştır. Programı kullanan işletmelerden de işlem sayılarındaki dağılım göz önünde bulundurularak 120 firmadan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Bu firmalarda işlemleri yürüten personel ile telefon aracılığıyla irtibata geçilerek anket yapılmıştır.
Mevcut Durum	Anket neticesinde işlem süreleri ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. İdare personeli ile yapılan ankette, <ul style="list-style-type: none"> Manuel (kağıt üzerinden) yürütülen A tipi işlemlerin ortalama 12-15 dakika sürdüğü, Bu işlemlerin, elektronik sistem ile 5-6 dakikaya indiği iletilmiştir. Kullanıcı işletmelerin personeli ile yapılan anketlerde ise aşağıdaki yanıtlar alınmıştır. <ul style="list-style-type: none"> Manuel (kağıt üzerinden) yürütülen A tipi işlemlerin ortalama 2-2,5 saat sürdüğü, Bu işlemlerin, elektronik sistem ile 40-45 dakikaya indiği iletilmiştir.

C3. BULGULARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

C3.1. Sonuçların Analiz Edilmesi ve Yönetim İle Paylaşılması

Yapılan kıyaslama analizleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçları, ilgili süreç sahipleri ile değerlendirilmiştir.

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3.1C1	Yıllara göre işlem sayılarının değişimi	Yıllara göre işlem sayıları sistemden alınarak karşılaştırılmıştır. Tüm işlem tiplerinde yıllar bazında işlem sayılarının arttığı gözlemlenmiştir.		A1
C3.1C2	A tipi işlemlerde idare personelinin elektronik sistem ile zaman tasarrufu (Adam saat)	<ul style="list-style-type: none"> A tipi işlemlerde idare personelinin elektronik sistem ile zaman tasarrufu (Adam saat) analiz edilmiştir. İdare personeli için manuel (kağıt üzerinden) yürütülen A tipi işlemler ortalama 12-15 dakika sürerken, elektronik sistem ile 5-6 dakikaya inmiş, %60 zaman tasarrufu sağlanmıştır. Kullanıcı personeli için analiz yapıldığında tasarrufun boyutunun çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Kullanıcı personeli için kağıt üzerinden yürüyen A tipi işlemler ortalama 2-2,5 saat sürerken, elektronik sistem ile 40-45 dakikaya inmiş, %70 zaman tasarrufu sağlanmıştır. 		A2

#	Analiz Konusu	Analiz Sonucu	Bulgu	Çalışma Kâğıdı
C3.1C3	A tipi işlemlerde kullanıcıların işlem başına doğrudan maliyetlerindeki değişim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elektronik sistem kullanıcıları işletmelerin doğrudan maliyet tasarrufları da analiz edilmiştir. ▪ 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 iletmiştir. 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. 		A3
C3.1C4	Tüm işlem türlerinde soruşturmaya düşen ve ceza kesilen işlem sayısı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tüm işlem türlerinde soruşturmaya düşen ve ceza kesilen işlem sayısı incelenmiştir. ▪ Kağıt üzerinden yürütülen işlemler ile elektronik olarak yürütülen işlemlerde soruşturmaya düşen ve ceza kesilenlerin sayısı karşılaştırıldığında aralarında önemli oranda fark olduğu görülmüştür. Elektronik sistemde soruşturmaya düşen ve ceza kesilen işlemler diğer yöntemlere göre oldukça yüksektir. Ancak cezaya düşen işlemlerin soruşturmaya düşenler içindeki payı kağıt üzerinden yürütülen işlemlere göre düşüktür. 	Evet	A4

C3.2. Bulguların, Risklerin ve Kök Nedenlerin Analizi

Yapılan analizler sonucunda soruşturmaya düşen işlem sayısında önemli miktarda artış olduğu ancak kesilen cezaların aynı oranda artmadığı görülmüştür. Bu durum, usulsüzlüklerin tespitini zorlaştırmakta, ilgili dairede ilave iş yüküne neden olmaktadır.

Bu duruma sebep olan temel unsur elektronik akış üzerinde hatalı şekilde yapılan işlemlerin otomatik olarak soruşturmaya düşmesidir. Bu doğrultuda iki gelişim alanı öne çıkmaktadır:

- Hatalar ile usulsüzlüklerin sistem üzerinden ayrıştırılmasına yönelik ayrı bir çalışma yürütülmesi
- İşlemlerde yapılan hataların azaltılması.

İşlemlerde yapılan hataların kök nedenleri ile ilgili ise, yapılan görüşmelerde tespit edilen gelişim alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Eğitim faaliyetlerinin uygulamaya yönelik yeterli girdi sağlamaması,
- Seminerlerde sistemin faydaları ve modüllerine odaklanmaması,
- Eğitimler esnasında örnek işlemlerin eğitmen tarafından yapılması ancak katılımcılara yaptırılmaması

- Eğitimden tarafından yaptırılan örnek işlemlerin basit ve sorunsuz işlemler olduğu, tüm işlem türlerine yönelik örneklerin ve daha karmaşık işlemlerin eğitimlerde gösterilmemesi
- Bilgilendirme materyallerinin çeşit olarak zengin olmasına rağmen (Yardım menüsü, sık sorulan sorular bölümü, anlatımlı videolar, broşür ve kullanım kılavuzları) içerik olarak ihtiyaçları karşılamaması
- “Yardım Menüsü” ve “Sık Sorulan Sorular” bölümlerinin sistem devreye girdiğinden bu yana güncellenmemesi.

D.RAPORLAMA

D1. BULGULARIN RESMİ OLARAK PAYLAŞILMASI

1	BULGU																				
Bulgunun Konusu	Hatalı işlem sayısının yüksek oluşu ve bu işlemlerin soruşturmaya düşerek idarede ilave iş yükü oluşturması	Bulgunun Önem Düzeyi	ORTA																		
İlgili Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı																				
Mevcut Durum	<p>Denetim kapsamında, elektronik sistemin, işlem ve operasyonların izlenmesi ve kontrolünü kolaylaştırmaya katkı sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda soruşturmaya düşen işlem sayısında önemli miktarda artış olduğu ancak kesilen cezaların aynı oranda artmadığı görülmüştür. Bu durum, usulsüzlüklerin tespitini zorlaştırmakta, ilgili dairede ilave iş yüküne neden olmaktadır.</p> <p>Tüm işlem türlerinde soruşturmaya düşen ve ceza kesilen işlem sayısı</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Yıl</th> <th>Kağıt üzerinden yürütülen işlemler</th> <th>Elektronik olarak yürütülen işlemler</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3,53%</td> <td>0,56%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3,95%</td> <td>0,59%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3,46%</td> <td>0,58%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,14%</td> <td>0,62%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>7,25%</td> <td>1,25%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Soruşturmaya düşen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı ■ Ceza kesilen işlem sayısının toplam işlem sayısına oranı</p> <p>Kağıt üzerinden yürütülen işlemler ile elektronik olarak yürütülen işlemlerde soruşturmaya düşen ve ceza kesilenlerin sayısı karşılaştırıldığında aralarında önemli oranda fark olduğu görülmüştür. Elektronik sistemde soruşturmaya düşen ve ceza kesilen işlemler diğer yöntemlere göre oldukça yüksektir. Ancak ceza kesilen işlemlerin soruşturmaya düşenler içindeki payı kağıt üzerinden yürütülen işlemlere göre daha düşüktür.</p>			Yıl	Kağıt üzerinden yürütülen işlemler	Elektronik olarak yürütülen işlemler	2011	3,53%	0,56%	2012	3,95%	0,59%	2013	3,46%	0,58%	2014	3,14%	0,62%	2015	7,25%	1,25%
Yıl	Kağıt üzerinden yürütülen işlemler	Elektronik olarak yürütülen işlemler																			
2011	3,53%	0,56%																			
2012	3,95%	0,59%																			
2013	3,46%	0,58%																			
2014	3,14%	0,62%																			
2015	7,25%	1,25%																			

	<p>İzleme ve Kontrol Dairesi ile yapılan görüşmeler sonucunda, bunun nedeninin işlemlerde artan hata sayısı olduğu iletildiğiştir. İşlemlerdeki hata sayısının artıp artmadığı analiz edilmek istenmiş ancak kağıt temelli sistemde yapılan hatalara ilişkin veri tutulmadığı için karşılaştırma yapılamamıştır. Bu konu, birincil araştırma esnasında yürütölen mülakatlar ve anket ile araştırılmış, ortaya çıkan sonuçlara göre idarenin taşra personelinin elektronik sistemdeki işlemlerde sık sık hata yaptığı anlaşılmıştır. Bu hataların çoğunlukla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgilerin yanlış girilmesi • Bilgilerin doğru alanlara girilmemesi • İşlemlerin bazılarında gerekli olan ara onayların atlanması • Bazı önemli bilgilere ait hücrelerin doldurulmadan işlemin tamamlanması <p>şeklinde olduğu görölmüştür. Bu hatalardan son ikisinin, ilgili işlemin sistem tarafından otomatik olarak usulsüz olarak tanımlanmasına ve soruşturmaya düşmesine neden olduğu yetkililer tarafından iletildiğiştir.</p>
Neden	<p>İzleme ve Kontrol Dairesi ile yapılan görüşmeler sonucunda, idare personelinin işlemlerde yaptığı bazı hataların sistem tarafından usulsüz olarak algılamasına ve ilgili işlemlerin soruşturmaya düşmesine neden olduğu iletildiğiştir. İzleme ve Kontrol Daire’sindeki ilgili yetkililerin bu işlemleri bir ön inceleme ile usulsüz değil ancak hatalı olduğunu anladığı ve soruşturmaya gerek olmadığı kararı verildiği belirtilmiştir.</p> <p>Taşra personeli ile yapılan anket ve görüşmeler sonucunda ise, elektronik sistemin kullanımına yönelik eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak yeterli bulunmadığı geribildirim alınmıştır. Taşra personeli ile yapılan mülakat sonuçları analiz edildiğinde yaygınlaştırma faaliyetleri ile ilgili en sık yapılan geribildirim eğitimler konusunda olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre öne çıkan yorumlar aşağıdaki gibi olmuştur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim faaliyetlerinin uygulamaya yönelik yeterli girdi sağlamadığı, • Seminerler de sistemin faydaları ve modüllerine odaklanılmadığı, • Eğitimler esnasında örnek işlemlerin eğitmen tarafından yapıldığı ancak katılımcılara yaptırılmadığı • Eğitmenler tarafından yaptırılan örnek işlemlerin basit ve sorunsuz işlemler olduğu, tüm işlem türlerine yönelik örneklerin ve daha karmaşık işlemlerin eğitimlerde gösterilmediği • Bilgilendirme materyallerinin çeşit olarak zengin olmasına rağmen (yardım menüsü, sık sorulan sorular bölümü, anlatımlı videolar, broşür ve kullanım kılavuzları) içerik olarak ihtiyaçları karşılamadığı • “Yardım Menüsü” ve “Sık Sorulan Sorular” bölümlerinin sistem devreye girdiğinden bu yana güncellenmediği
Riskler ve Etkiler	<p>Hata sayısının ve soruşturmaya düşen işlem sayısının yüksekliği İzleme ve Kontrol Dairesi’nde ilave iş yükü oluşmasına neden olmaktadır. Mevcut kaynaklar ile bu ilave iş yükü yönetilememekte, soruşturmaya düşen işlemler detaylı olarak incelenmeden kapatılabilmektedir. Bu durum, izleme ve kontrolü kolaylaştırmadığı gibi, usulsüz işlemlerin gözden kaçması riskini artırmaktadır.</p> <p>Hatalı işlem sayısının yüksekliği, idare için kalite maliyeti oluşturmaktadır. Hatalı işlemlerin düzeltilmesi, hatanın niteliğine göre normal işlem süresi ile eşdeğer veya daha fazla zaman alabilmektedir. Bu durum taşra idarelerindeki verimliliği de düşürmektedir.</p>
Kriter	<p>Elektronik olarak yürütölen işlemlerdeki soruşturmaya düşme ve ceza kesilme oranlarının makul seviyelerde olması hedeflenmektedir. Bu oranın soruşturmalar için azami %5 seviyesinde olması beklenmektedir. Bu oranın üzerindeki durumlarda soruşturmaların tamamına ilişkin sistem üzerinden mantıksallık kontrolleri yapılmalıdır.</p>

Öneri

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

12. Hatalı giriş sonucu usulsüzlük olarak görünen işlemlerin sistem üzerinden ayrıştırılabilmesi için ayrı bir çalışma yürütülmesi önerilmektedir.

Bu doğrultuda:

- Mevcut durumda yapılan hataların kategorize edilerek detaylıca analiz edilmesi
- Usulsüzlük tespiti yapılabilmesi için hangi alanların daha kritik olduğunun yeniden önceliklendirilmesi
- Elektronik sistemin idareye açık olan ara yüzünde bu önceliklendirme doğrultusunda güncelleme yapılması

önerilmektedir.

13. Elektronik sisteme geçiş programı ile ilgili eğitim faaliyetlerinde eğitim içeriğinin aşağıdaki konu başlıklarını da içerecek şekilde güncellenmesi önerilmektedir.

- Program kavramsal tasarımı
- Anahtar kontroller ve kontrol hedefleri
- Uygulama örnekleri

Eğitimin önemli bir bölümünün programın test ortamındaki ilgili işlemlerin uygulanmasına yönelik çalışmalara ayrılması önerilmektedir.

14. Programın aşağıdaki kullanıcı destek bölümlerinin içeriğinin pratik uygulamalar ve işlemler ile zenginleştirilmesi önerilmektedir.

Kullanıcı destek bölümünde bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdaki konulara yer verilmesi önerilir.

- Yardım menüsü,
- Sık sorulan sorular bölümü,
- Anlatımlı videolar,
- Broşür ve kullanım kılavuzları

Denetlenen
Birim
Görüşü

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

1		
Sorumlusu	Gerçekleştirilecek Eylem	Tamamlanma Tarihi
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Bilgi işlem Dairesi Başkanlığı	<p>Hatalı giriş sonucu usulsüzlük olarak görünen işlemlerin sistem üzerinden ayrıştırılabilmesi için aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirilecek bir çalışma grubu oluşturulacaktır. Çalışma grubu 2017 yılı itibari ile faaliyetlerine başlayacaktır. 2015 – 2016 yılı uygulamalarının tamamı kapsama alınacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mevcut durumda yapılan hataların kategorize edilerek detaylıca analiz edilmesi Usulsüzlük tespiti yapılabilmesi için hangi alanların daha kritik olduğunun yeniden önceliklendirilmesi Elektronik sistemin idareye açık olan ara yüzünde bu önceliklendirme doğrultusunda güncelleme yapılması 	
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Bilgi işlem Dairesi Başkanlığı	<p>Elektronik sisteme geçiş programı ile ilgili aşağıdaki konu başlıklarını da içerecek şekilde eğitimler gerçekleştirilecektir. Bu eğitimlere tüm kullanıcıların katılması sağlanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Program kavramsal tasarımı Anahtar kontroller ve kontrol hedefleri Uygulama örnekleri 	
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Bilgi işlem Dairesi Başkanlığı	<p>Programın kullanıcı destek bölümlerinde aşağıdaki bölümlerin de yer alması için gerekli tasarım geliştirme çalışması 2017 yılı itibari ile tamamlanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Yardım menüsü, Sık sorulan sorular bölümü, Anlatımlı videolar, Broşür ve kullanım kılavuzları 	

D2. KAPANIş TOPLANTISI

i denetçi gerçekleştirilen kapanış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.

- Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi
- Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması
- Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi
- Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi

D2-Kapanış Toplantısı Tutanağı

DENETİM KONUSU	Elektronik Sisteme Geçiş Programı Performans Denetimi Çalışması		
DENETLENEN BİRİM	A Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
TOPLANTI TARİHİ	15.05.2016		
TOPLANTI YERİ	Bakanlık Toplantı Salonu		
KATILIMCILAR			
NO	Adı Soyadı	Ünvanı	İmzası
1	Burcu Demir	İç Denetim Birim Başkanı	
2	Aylin Kaya	İç Denetçi	
3	Ömer Başkale	İç Denetçi	
4	Hasan Işık	Uzman- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
5	Mustafa Polat	Uzman- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
6	Ahmet Aktaş	Kurum Strateji Geliştirme Daire Başkanı	
GÜNDEME GETİRİLEN KONULAR			
<p>İç denetçi gerçekleştirilen kapanış toplantısında aşağıdaki konulara ilişkin denetlenen birime bilgi vermiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerçekleştirilen analiz ve çalışmalar hakkında bilgi verilmesi ▪ Tespit edilen bulguların süreç sorumluları ile paylaşılması ▪ Bulgulara ilişkin kök nedenlerin analiz edilmesi ▪ Bulgulara ilişkin iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi 			