



*Cumhuriyetin  
75' inci Yıldönümü Dizisi*



*Performans İnceleme Konularının  
Seçimine İlişkin Rehber:*

## ***En İyilerin Seçimi***

*Çeviri*



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YETMİŞBEŞ YILI**

*Performans İnceleme Konularının  
Seçimine İlişkin Rehber:*

*En İyilerin Seçimi*  
Çeviri

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 9**

**Özgün Adı:** *Picking the winners*  
*A guide to vfm study selection*

*İngiltere Sayıştay tarafından yayımlanan (1997) kitapçığın  
İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.*

*Sayıştay mensuplarımızın kullanımı için bastırılmıştır.*

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi**  
**Yayın Kurulu**

*Uzman Denetçi Sacit Yörtüker (Koordinatör)*  
*Uzman Denetçi Alper Alpay*  
*Uzman Denetçi Saahk Büyükbayram*  
*Uzman Denetçi Baran Özeren*  
*Başdenetçi Emine Özey*  
*Başdenetçi Mehmet Bozkurt*

**Kapak Tasarımı** : Alper Alpay

**Redaksiyon** : Sacit Yörtüker  
**Son Düzeltme** : F. Gülriz Metin  
**Dizgi ve Mizanpaj** : Sayıştay Bilgi İşlem Merkezi  
**Baskı ve Cilt** : Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

**Birinci Basım** : Aralık 1998

**TC SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI**  
**06100 ULUŞ, ANKARA**  
**Tlf: 310 23 00**

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi'nden**  
**Yayımlanan Kitaplar**

**Cumhuriyetin 75'inci Yılında Kamu Harcamaları**  
**ve Denetimi Sempozyumu/Tebliğler, Panel ve**  
**Tartışmalar**

**Avrupa Birliği Sayıştay/İnceleme/**  
**İsmail Hakkı Sayın**

**Bilişim Yönetiminin ve Teknolojisinin**  
**Denetimi/Çeviri**

**Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yasayla Verilen**  
**Yetkilere Uygunluğun Denetimi/Çeviri**

**Bilişim Teknolojisi Ortamında Denetim/Çeviri**

**Finansal Denetim/İnceleme/**  
**Fikret Gülen**

**A Compilation of Turkish Court of Accounts**  
**Country Papers/ Sayıştayca Uluslararası**  
**Toplantılara Sunulan Tebliğler**

**Law on the Court of Accounts / Sayıştay Kanunu**

## SUNUŞ

Sayıştayların alışma programlarını oluştururken kamu kesimindeki değişim ortamının paralelindeki yeni eğilimleri dikkate alarak seçici olması hem performans denetim çalışmalarının olabildiğince pürüzsüz yürütülmesi hem de denetim sonuçlarından anlamlı katkılar sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Yeni alanlarda çalışma konuları seçilmesi ve bu çalışmaların yürütülmesi konularında haklı başarılar sağlayan İngiltere Sayıştayı, çalışmalarından elde ettiği deneyimleri de "*Performans İnceleme Konularının Seçimine İlişkin Rehber: En İyilerin Seçimi*" başlığı altında bir kitapçıkta toplamıştır.

"*Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi*" arasında yayımladığımız bu kitapçık bu konuda en son bilgileri içermektedir. Sayıştayımızın gerçekleştireceği performans denetim çalışmalarında rehberin, en uygun inceleme konularının ele alması açısından yararlı bir kaynak olacağına inanıyorum.

Bu vesileyle, kitapçığı eviren Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dilbilimi Bölümü öğretim görevlilerinden Işıl Özyıldırım ve Derya Duman'a; çevirinin meslekî üslup ve terminoloji yönünden redaksiyonunu yapan Uzman Denetçi Sacit Yörüker'e; kitabın dizgi, mizanpaj ve baskısında emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ederim.



Prof.Dr. M. Kâmil MUTLUER

Başkan

## **Bu Rehberden Niçin Yararlanılmalı?**

1. Çalışma seçimi 'performans' çalışmamızın başarısı açısından önemlidir; çünkü bu Sayıştay Başkanı'nın kanuni bir zorunluluk olan ve Parlamento'ya, kurumların kaynaklarını ne kadar ekonomik, etkin ve verimli kullandıklarıyla ilgili bağımsız bilgi ve tavsiye sağlaması açısından ilk basamaktır.
2. Performans çalışmalarının kapsamı hemen hemen sınırsızdır, çünkü alanımız 1995-96 yılında toplam 500 milyar pound'un üzerinde gelir ve gideri ve ayrıca bundan çok daha fazla miktarda varlıkları içine alan geniş bir alandır.
3. Çalışma programımız bundan dolayı seçici olmak zorundadır ve amacımız her yıl toplumun akıllıca harcama yapmasına yardımcı olacak 50 ilginç çalışma üretmektir. Sayıştay Başkanı çalışma konularını seçer; ancak bunu yaparken Kamu Hesapları Komisyonunun görüşlerini de dikkate alır.

## ***Değişen Çevre***

4. Son yıllarda bu rehberin hazırlanmasını etkileyen bir çok gelişme olmuştur. Merkezi hükümet ve genelde kamu sektörü önemli değişikliklere uğramıştır. Denetlenen kuruluşlar daha çok hizmet satın alan ve daha az hizmet üreten duruma gelmişler; ticari kuruluşlar bir zamanlar kamu kesiminin geleneksel olarak gördükleri hizmetleri sağladıkları için özel sektör ile kamu sektörü arasındaki sınır çok daha belirsiz hale gelmiştir. İç pazarlar şimdi, eğitim ve sağlıkta olduğu gibi rekabet çevresini çoğaltmak için vardır; kurum ve kuruluşlar daha yüksek performans araştırmalarında, daha ileri performans ölçüleri veya çalışmalarını her yönden ilerletmek için 'kıyaslama' (benchmarking) sistemi gibi bazı araçlar kullanmaktadırlar. Değişim, çalıştığımız çevrenin önemli bir özelliği olarak kalacak gibi görünmektedir.
5. Seslendiğimiz kitle, performans incelemelerimizin yeni bir şeyler ortaya koymasını, katkı yapmasını ve performans konusundaki gelişmelere katkıda bulunmasını istemekte ve ayrıca denetlenen kuruluşlar sonuçlarımızın ve tavsiyelerimizin pratik ve maliyet etkin olmasını beklemektedir.
6. Bu gelişmeler bize yeni alanlarda ve yeni kuruluşlarda çalışmalar seçme ve çalışmayı gerçekleştirme gibi konularda değişik yaklaşımları değerlendirme fırsatı vermiştir. Örneğin;

### *En İyilerin Seçimi*

- **Parlamentar hesap verme sorumluluğu.** Kamu hizmetleri değişik şekillerde yerine getirildiğinden, bu alanlarla ilgili konular seçtiğimizden ve Parlamento'ya karşı sorumluluğumuzu korumak amacıyla kamu parasını takip ettiğimizden emin olmalıyız.
- **Kamu faaliyetlerinin gereği gibi yürütülmesi.** Kamu hizmetlerinin yeni yollarla ve dürüstlük ilkelerine uygun şekilde yerine getirildiğinden emin olmalıyız.
- **Yenilik.** Daha önce zaman zaman incelediğimiz ya da incelemediğimiz alanları ve konuları seçmeli ve yeni yaklaşımlar kullanmalıyız. Kurumların şimdi daha ayrıntılı ürettikleri bilgiyi nasıl kullanacağımızı düşünmeliyiz. Örneğin, daha önce danışmanlık veya araştırma kuruluşları tarafından denenip sınınan yeni yöntem ve araçları araştırmalıyız.
- **Mali etki.** Bizim çalışmamızın tek sonucu mali tasarruflar değildir; ama bu tasarruflar toplumun akılcıca harcama yapmasına yardım etmeye çalışan bizlerin, bu işe katkısını göstermesi açısından önemlidir. Biz harcadığımız her 1 pound için 7 pound tasarruf sağlamakla övünüyoruz ve çalışmalarımızı seçerken bu önemli kriteri göz önünde bulundurmamız gerekiyor.

### *Rehber Nasıl Yardımcı Olabilir?*

7. Konu seçme açısından önemli bir tecrübeye sahibiz. Bu rehberin amacı bu tecrübeye ve başarılı işlere dikkat çekmektir. Çalışma seçimi konusunda tam olarak doğru kabul edilen tek bir yol yoktur, ama rehber, bu konuda güncel yararlı bilgiler sunmaktadır. Her bölümün sonunda pratik öğütler yer almaktadır. 9. bölümde kendi notlarınızı ve yorumlarınızı yazmanız için boş sayfalar bırakılmıştır. Kolay ulaşılabilecek referanslar için arkada ayrı bir rehber bulunmaktadır.

### *Tavsiye ve Yardım*

8. Bütün performans denetim çalışmalarında ilgili teknik uzmanların görüş ve yardımlarına başvurmak önemlidir. Merkez "performans" ekibi (dahili numara 7322) ve teknik danışmanlık grubu, çalışma seçimi konusunda öğüt verebilir.

## İçindekiler

Sayfa No.

<b>Bölüm 1- İlgili her şey hakkında bilgi edinin.</b> .....	1
Denetlediğiniz kurumlar hakkında bilgi edinin .....	1
Bağlam hakkında bilgi edinin .....	2
Olası bütün kaynakları tarayın .....	2
<b>Bölüm 2- Önemli kişilerle ilişki kurun</b> .....	5
Denetlediğiniz kurumda önemli kişilerle tanışın .....	5
Kamu hizmetlerinin müşterileri, yardımlardan yararlananlar ve üçüncü şahıslarla bağlantı kurun .....	5
Uzmanları belirleyin .....	5
Uzman grupları .....	6
<b>Bölüm 3- Sorulmaya değer bir soru var mı?</b> .....	7
Performans riskleri nelerdir? .....	7
Alanınızı analiz edin .....	8
Konunuz güncel mi ve Parlamentonun ilgisini çekecek mi? .....	8
<b>Bölüm 4- Yanıt yeni bir katkıda bulunacak mı?</b> .....	12
Bütün çalışmaların bir katkısı olmalıdır .....	12
Mali etkileri göz önüne alın .....	13
Daha önce ifade edilmiş midir? .....	13
<b>Bölüm 5- Çalışma gerçekleştirilebilir mi?</b> .....	15
Sorular yanıtlanabilir mi? Yanıtlanabilirse, nasıl? .....	15
Ekibiniz gerekli becerilere sahip mi? .....	15
Zamanlama doğru mu? .....	16
<b>Bölüm 6- Denetlenen kurumla iletişim halinde olun</b> .....	17
Denetlenen kurumun içinde buldukları durumu anlayın ....	17
Kurum amirlerine verilen konferanslar .....	17
Kurumlara resmi yoldan verilen geri-bildirim .....	18

<b>Bölüm 7- Öncelik sırasına koyma</b> .....	19
Parlamentoya karşı hesap verebilme sorumluluğunu sağlamak .....	19
Performans konusundaki gelişmeleri teşvik etmek.....	19
Dengeli bir program gerçekleştirmek .....	19
<b>Bölüm 8- Sağlam öneriler sunun</b> .....	22
<b>Bölüm 9- Sıra sizde</b> .....	23
<b>Ekler</b>	
1. Bilgi kaynakları .....	26
2. Önceki düşüncelerin gözden geçirilmesi .....	30



## **BÖLÜM 1**

### **İlgili Herşey Hakkında Bilgi Edinin**

- 1.1 Bir konu hakkında ne kadar çok şey bilerseniz, doğru sorular sorarak iyi bir konu seçme ve ek katkı sağlama şansınız o kadar yüksek olur. Bildiğiniz şeyler güncel, güvenilir ve ilgili olmalıdır. Bu da, hükümet politikasındaki değişiklikleri, ne kadar para gerektiğini, kurumların nasıl çalıştığını ve bunları etkileyen dış faktörleri gözlemlemek için düzenli 'izleme' gerektirir. Buna bazen 'belirleme' de denir
- 1.2 Kurumlar bizden onların ne yaptıklarını, çalışmalarını üzerindeki etkileri ve sınırlamaları bilmemizi isterler. Bu, kurum amirine bilgi verirken ve Mali Bütçe ve Muhasebe Müdürü ile veya diğer çalışanlarla olağan görüşmelerimizi yaparken de mesleki ustalığımızı göstermemiz açısından önemlidir.

#### *Denetlediğimiz kurumlar hakkında bilgi edinin*

- 1.3. Konu seçme aşamasında kurumların, onların faaliyetlerinin ve hesap verme sorumluluklarının gözden geçirilmesi önemlidir. Bu şekilde en azından kurumlarda neler olup bittiğine ve kimin hangi işten sorumlu olduğuna dair bilginiz olur. Böyle bir gözden geçirme için sorabileceğiniz tipik sorular şunlardır:
  - Kurumların veya programların amaçları ve hedefleri nelerdir?
  - Temel politika araçları nelerdir?
  - Temel faaliyetler nelerdir?
  - Kurum, faaliyetler için nasıl örgütlenmiştir ve kim, hangi işten sorumludur?
  - Planlanan yeni ve büyük girişimler var mıdır?
  - Kaynaklar ve diğer masraflar için ne kadar harcanmakta ve gelir olarak ne elde edilmektedir?
  - Performans nasıl ölçülmektedir ve hangi hedefler saptanmıştır?
  - Sağlanan hizmetin müşterileri veya yardımın alıcıları kimlerdir?
  - Daha önce yapılan ne gibi performans incelemeleri vardır ve bunlardan nasıl sonuçlar elde edilmiştir?

**Bağlam hakkında bilgi edinin**

1.4. Alanınızdaki kurumlar, bunların faaliyetleri, politikaları ve programları izole edilmiş halde işlemez. Bir bilgi organı ve bütün ilgili taraflarca üretilen yorumlar bulunabilir. İlgili taraflara örnek olarak Parlamento'yu, uzman kuruluşları, tüketici gruplarını, akademisyenleri ve medyayı verebiliriz. Bu durumda konuyu tam olarak anlayabilmek için kurumu bir bağlam içerisinde ele almak gereklidir.

**Olası bilgi kaynakları nelerdir?**

1.5. En yararlı bilgi kaynaklarının neler olduğunu ve bunları nerelerde bulabileceğinizi bilmeniz gerekmektedir. Anahtar kaynaklar şunlar olabilir:

- **Genel olarak kurumlar ve hükümet tarafından üretilen bilgi.** Kurumların yanı sıra müfettişlikler, düzenleyiciler ve kamu denetçileri de güvenilir bir bilgi kaynağı oluştururlar.
- **Parlamento raporları ve müzakereleri.** Parlamento üyelerinin mektupları da çalışmalar için iyi bir fikir ve bilgi kaynağıdır.
- **Akademisyenlerin ve diğer uzmanların araştırma raporları ve medya.** Bu kaynakla ilgili her şeyi bulamayabilirsiniz ama tüketici organların ve diğerlerinin konuyla ilgili dergilerinden ve önemli raporlarından haberdar olmanız gerekir. Medya haberleri, karışık konuları basitleştirip özetledikleri için yardımcı olabilir.
- **Sayıştay'ın (NAO) ve Mali Denetim Yapan Denetçilerin önceki incelemeleri.** Önceki 'Sayıştay' ve Kamu Hesapları Komisyonu (PAC) raporları çalışmalar için iyi bir kaynak olabilir; çünkü daha önce yapılanları ortaya koyarlar. Kolay ulaşılacak referanslar olarak Bilgi Merkezi 'Konularına Göre Sayıştay Raporları' başlığı altında bütün basılı raporları bir liste halinde sunmaktadır. Mali Denetim ve Risk Denetimi yapan denetçiler de, kurumların mali ve yönetim kontrolleri konusunda güvenilir bir çalışma bilgisine sahip olacaklardır.

Bu kaynaklarla ilgili daha ayrıntılı bilgiyi Ek 1'de bulabilirsiniz.

**Özel Bölüm 1: Kurum içi çalışma olarak izleme (belirleme) planı.**

Bölüm, (Performans Bölümü) alanını potansiyel çalışmaları belirleme bakımından "izleme" faaliyeti için yapılandırılmış (sistemli) bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım mevcut iyi uygulamaya dikkat çekmiş, fakat izleme sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmasını ve sürekli olarak uygulanmasını sağlamıştır. Planda :

- İzleme ekibinin sorumlulukları belirlenmiş ve gözden geçirmek üzere bir görevli tayin edilmiştir.
- Kurumun amaçları, faaliyetleri, kaynaklar, müşteriler, üçüncü kişiler, performans bilgisi, yapılacak incelemeler, daha önceki Sayıştay çalışmaları, sınırlama ve gelişmeler hakkında toplanması gereken bilgi belirlenmiştir.
- Denetlenen kurumlarda ilişki kurulacak noktalar belirlenmiştir.
- Çalışma fikirlerinin nasıl geliştirileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Beyin fırtınası, uzman toplantıları, Kraliyet Polis Teşkilatı Müfettişliği ve Denetim Komisyonu gibi dış ilgi grupları ile yapılan toplantılar.
- Önemlilik, denetlenebilirlik, Sayıştay denetiminin daha önceki kapsamı, vaktlilik, pratik sınırlamalar, performans riskleri, etki gibi seçim kriterleri önerilmiştir
- Çalışma tekliflerini sunmak ve analizi tamamlamak için bir zaman çizelgesi hazırlanmıştır.

**Pratik Tavsiyeler**

- Direktörler gelişmeleri izlemek, bilgi toplamak, performans çalışma potansiyelini değerlendirmek amacıyla çalışanların sorumluluklarını belli alanlara ve faaliyetlere yoğunlaştırmalıdır. Bu şekilde çalışanlar sorumlu oldukları alanlarla ilgili sağlam bir anlayış ve ilgi geliştireceklerdir. Bütün çalışanlar kimin hangi alandan sorumlu olduğunu bilmelidir; böylece verimli bir bilgi değişimi mümkün olabilecektir. Yukarıda Özel Bölüm 1'de yer alan Kurum İçi Çalışma örneğine bakınız.
- Denetim alanında, politika araçları, tüzükler ve kanunlar gibi geçmiş bilgileri içine alan sürekli ve güncel bir veri tabanını sürdürün. (tekrarları önlemek için mali denetçilerle birlikte kontrol edin)
- Konunuzla ilgili bütün geçmiş Sayıştay ve Parlamento raporları hakkında bilgi sahibi olun.

### *En İyilerin Seçimi*

- Sayıştay'ın farklı kurumlardaki benzer konulara ilişkin raporlarını inceleyin. Ek 2'de değişik konularda yapılan çalışmaların bir listesi verilmektedir.
- Bilgi Merkezinden alanlarınızı ve konularınızı araştırmasını isteyin.
- Çeşitli medya veri tabanları içinde araştırma yapın.
- Dergi makaleleri ve araştırma raporları aracılığıyla bir konu üzerindeki en son akademik düşüncelere aşına olun.
- Topladığınız bilginin miktarı, incelemenin genel beklentilerinden etkilenmelidir. Bir çalışmanın beklentileri, örneğin önerilen yeni bir yasa teklifi yüzünden, yetersizse, o alan hakkında ayrıntılı bir araştırma yürütmek anlamsız olacaktır.

## **BÖLÜM 2**

### **Önemli kişilerle ilişki kurun**

2.1 Konunuza ilgi duyan kişilerle ilişki kurun. Onların görüşleri ve fikirleri önemlidir. Bu görüşlerdeki vurgu nüansları ve farklılıkları kendileriyle yapılan konuşmalardan anlaşılabilir: Kişilerle konuşmak ilk adımın ötesine geçmenin iyi bir yoludur. Ana gruplar şunlar olabilir: Kurum çalışanları, müşteriler, kamu hizmetlerinden faydalananlar ve uzmanlar. Danışmanlardan oluşan bir uzman toplantısı da yapabilirsiniz.

#### *Denetlediğiniz kurumda önemli kişilerle tanışın*

2.2 Politikaları saptayanlar, yöneticiler, faaliyet görevlileri arasından önemli kişileri belirleyin ve onlarla düzenli olarak ilişki kurun. Bunların arasında kurum amirleri, Merkez Bütçe Müdürü Muhasebe Müdürü, finans bölümü yöneticileri, faaliyet şubelerinin başkanları ve iç denetim biriminin başkanı bulunabilir. Kurum merkez teşkilatı dışında çalışanlarla ve diğer derecelerdeki görevlilerle de iletişim halinde olmak faydalı olabilir. Hizmeti sunan kişilerin, hedeflere ve bütçelere hizmet veren kişilerin görüşlerini alın.

#### *Kamu hizmetlerinin müşterileri, yardımlardan faydalananlar ve üçüncü şahıslarla bağlantı kurun*

2.3 Tüketici organlarıyla, kamu hizmetleri müşterilerini temsil eden gruplarla ve yardımlardan faydalananlarla konuşun. Görüşlerinin ve ilgilerinin tam niteliğini anlamak için onlara sorular sorun.

2.4 Üçüncü şahıslar, kişiler, şirketler, temsilci niteliğindeki organlar veya hükümetle bağlantılı çalışanlar olabilir. Bunların görüşleri önemlidir, çünkü incelenmekte olan konu üzerinde önemli rolleri bulunabilir ve değerli görüşler sağlayabilirler.

#### *Uzmanları belirleyin*

2.5 Alanınızdaki tanınmış uzmanları, profesyonelleri, akademisyenleri ve diğer uzman kuruluşları belirleyin ve onlarla görüşün. Onlar sizin yeni araştırmalar ve gelecekteki gelişmeler konusunda bilgilenmenize yardımcı olabilir ve diğer temaslar konusunda önerilerde bulunabilirler.

### **Uzman grupları**

2.6 Kurum içi ve dışı farklı disiplinlerden gelen meslekdaşlardan ve uzmanlardan oluşan ve birçok alanı kapsayan uzman grupları, çoğu zaman alanın analiz edilmesine ve performans potansiyeli olan konuların önerilmesine yardımcı olabilir. Daha geniş kurumlara yönelik paneller düzenleyin ve önemli aşamalarda onlara danışın. Bazı durumlarda o alandaki tek bir uzman faydalı öğütler verebilir, fakat bir grubun avantajı değişik bakış açılara sahip birçok uzmanı bir araya getirmesi ve aralarındaki yararlı öneriler ortaya çıkmasına yol açan karşılıklı etkileşimdir. Uzmanlar grubu, meslekten olanlardan, akademisyenlerden, finans ve işletme tecrübesi olanlardan ve kamu sektöründe çalışan diğer kişilerden oluşabilir.

2.7 Bütün grup üyelerini katlanılabilir bir ücrete, konularında en bilgili ve en tecrübeli uzmanlar arasından seçmeniz gerekir. Uzmanların bilgilendirilmesine ayrılan zaman onların çalışma önerilerinin fizibil olmasının sağlanmasına yardımcı olacaktır. Uzmanlardan yararlandığınızda, ilk fikirlerin oluşturulmasına yönelik beyin fırtınası, uzun vadeli stratejisinin formüle edilmesi veya spesifik tekliflerin geliştirilmesi üzerinde dikkatlice düşüncelisiniz.

### **Pratik Tavsiyeler**

- İnsanların söylediklerine kulak verin ve onları anladığınızdan emin olun. Jargon kullanmaktan kaçının.
- Sadece merkezde veya Londra'da bulunan teşkilatları değil, taşra teşkilatlarını ve çalışanlarını da ziyaret edin.
- Peşin hükümlü olma riskine karşı dikkatli olun. Uzman kuruluşların özel çıkarları olabilir ve siz tarafsız kalmalısınız.
- Alanınızda sorumlulukları olan Parlamento İhtisas Komisyonu görevlileriyle düzenli ilişki kurun.
- Eğer bir uzman grubundan yararlanacaksanız, bu uzmanların bizim çalışmamız konusunda çok iyi bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Uzmanların, nasıl çalıştığımızı, Parlamentoyla ilişkideki rolümüz ve inceledikleri alanla ilgili bağlamı bilmeleri gerekecektir.

## BÖLÜM 3

### Sorulmaya değer bir soru var mı?

3.1 Performans riski varsa ve bu risk bir incelemeyi haklı göstermeye yetecek kadar yüksekse, bu soruya verilecek cevap "evet" olabilir. Riskler kurumlarda ve faaliyetlerinde analizler yaparak değerlendirilebilir. Bir konunun güncel olup olmadığı ve Parlamento'yu ilgilendirip ilgilendirmediği, o konunun incelenmeye değer olup olmadığıyla ilgili olacaktır.

#### *Performans riskleri nelerdir?*

3.2. Performans riski tutumluluk, verimlilik ve etkinliğin gerçekleşmeme veya gerçekleşmeyebilme riskidir. Riski belirlemek ve değerlendirmek çalışma seçiminde anahtar bir rol oynamaktadır ve riskin derecesi sorulmaya değer bir soru bulunup bulunmadığını büyük ölçüde belirleyecektir.

3.3. Riskin belirlenmesi bilimsel kesinlikte değildir ve bir şeydeki riski belirleyecek mekanik bir formül yoktur. Ancak performansın risk altında olduğunu gösteren pek çok faktör vardır ve bunlara karşı dikkatli olmalıyız. Bunlardan önemli olanları şu şekilde sıralanabilir:

- Beklenilenin ötesinde artan harcama;
- Gerçekleşmeyen hedeflere göre performans;
- Projelerdeki belirgin maliyet ve süre artışları;
- Karakteristik tüketici gruplarının hizmetin kalitesi hakkındaki yoğun endişeleri ve şikayetleri;
- Büyük miktarlarda geri ödenmeyen borçlar veya silinen borçlar;
- Acele ile başlatılan yeni girişimler;
- Başarılı veya güvenilir olmayan sistemler;
- Dışarıya ihale edilmiş hizmetlerdeki düşük performans;
- Yangın, hırsızlık veya israftan dolayı önemli kayıplar;
- Sürekli olarak rekabet sağlanmadan ihaleler yapılması ve Kamu Hesapları Komisyonu ve Sayıştay tavsiyelerinin uygulanmaması.

- 3.4. Çoğu kez para miktarı ile performans riski arasında bağlantı vardır. Genelde, miktarlar önemli olmalı veya önemli etkileri bulunmalıdır. Örneğin; Telekomünikasyon Ofisi (OFTEL) ve Gaz Tedarik Ofisi (OFGAS) gibi ortak hizmet düzenleyicilerinin idari maliyetleri nispeten küçüktür, fakat ekonominin sektörler üzerindeki etkileri büyüktür. Bütün giderler (ve gelir) izlenmelidir; bir çalışma ele alınmadan önce, küçük miktarlarda işletme giderleri söz konusu olduğunda, yüksek kamu menfaati profili, hizmetten faydalananların yoğun şikayetleri gibi diğer önemli faktörler de düşünülmelidir.

***Alanınızı analiz edin***

- 3.5. Performansı sağlamada açık bir başarısızlık olmadıkça -örneğin, bir projedeki dikkat çekici süre ve maliyet artışları olması ve bunların kurum tarafından bilinen ve kabul edilen şeyler olması gibi- performans riskinin bulunup bulunmadığını anlamak her zaman kolay değildir. Böyle durumlarda risklerin neler olduğunu ve önemli olup olmadıklarını ortaya çıkarmak bize düşmektedir. Kurumlarınız ve faaliyetleri hakkında bazı analizler yapmak isteyebilirsiniz. Örneğin:

- Amaçlara kıyasen performansı inceleyin;
- Maliyeti yönlendiren ana faktörleri inceleyin -örneğin, maliyetler enflasyondan daha mı hızlı artıyor?
- Yerine göre diğer sektörlerle de kıyaslayarak kaynak kullanımını değerlendirin.
- Memnuniyet derecesini hizmetin kalitesiyle değerlendirin.
- Kurallara ne kadar uyulduğunu değerlendirin.

***Konunuz güncel mi ve Parlamentonun ilgisini çekecek mi?***

- 3.6. Konunun güncelliği bir çalışmanın yapılmaya değer olup olmadığını belirlemede size yardımcı olacaktır. Aynı zamanda, Parlamentonun ilgisini de göz önüne almalıyız, çünkü onlar bizim en önemli müşterimizdir. Seslendiğimiz kitle arasında kurumlar, diğer hükümet kuruluşları, medya, kamuoyu, meslek kuruluşları ve akademisyenler bulunmaktadır. Onların neye ilgi duyduklarını ve muhtemel bakış açılarını göz önüne almak zorundayız. Şunları aklınızda tutun;

- Bir konuya Parlamentonun gösterdiği ilginin derecesi -Bunun da bazı iyi göstergeleri vardır, örneğin, parlamentodaki müzakereler sırasında bu konunun konuşulma yoğunluğu ve soruların sayısı, Kamu Hesapları Komisyonunun daha önceki incelemeleri, Parlamento İhtisas Komisyonunun ilgisine ve Parlamento üyelerince Sayıştay Başkanına yazılan mektuplar.



### *En İyilerin Seçimi*

- Medya, akademisyenler ve diğer yorumcular tarafından gösterilen ilginin derecesi.
  - Konuyu çevreleyen politik bağlam -örneğin, yakında kabul edilecek yasanın önemli bölümleri, bilgi verme amacıyla Hükümetçe yayımlanan rapor (White Paper), yasalasmadan önce belli bir konu hakkında Hükümet görüşlerini içeren kitapçık (Green Paper), parti kademelerinde konular hakkında olası fikir ayrılıkları.
- 3.7. İleriyi düşünmeniz gerekecektir. Bir konuyu düşünme aşaması ile raporun basılması arasında bir zaman farklılığı vardır. Zamana bağlı olmaksızın bazı konular güncel olabilir; bazılarında ise zamanlama önem kazanabilir. Örneğin, yeni girişimler, bir kez oluşan olaylar.
- 3.8. Yüksek nitelikli bir rapor Kamu Hesapları Komisyonu oturumunda verimli bir tartışma yaratmalıdır. Bunu sağlamak için güncel, Parlamentonun ilgisini çekebilecek ve mümkün olduğunca kısa sürede uygulanabilir olana dikkat etmeliyiz.

#### *Pratik Tavsiyeler*

- Sadece bilgi toplamayın, aynı zamanda toplanan bilgiyi analiz edin. Sadece işlerin kötü gittiğini belirlemekle yetinmeyin, bunun nedenlerini araştırın.
- Performansı, maliyeti ve amaçların gerçekleşmesini etkilemesi çok muhtemel anahtar faktörleri, belirleyin.
- Konunun daha az belirgin olan ama performansı ve performans risklerini etkileyebilecek moral ve kurum kültürü gibi yönler üzerinde de düşünün.
- Potansiyel performans riskleri konusunda Mali Denetim veya Risk Denetimi yapan denetçilere danışın.
- Kurumunuzu ve faaliyetlerinizi kutu diyagramı kullanarak analiz etmeyi dikkate alın. (Örneğin Özel Bölüm 2'ye bakınız)
- Sağlık Alanı tarafından benimsenen alternatif bir yaklaşım Özel Bölüm 3'te gösterilmektedir.

En İyilerin Seçimi

<b>Özel Bölüm 2: Performans alanınızı analiz etmek için bir özel bölüm diyagramı kullanın</b>					
<b>Çalışma Seçimi için kriterler</b>	<b>Alan</b>	<b>Amaç</b>	<b>İşlev</b>	<b>Program</b>	<b>Müşteri</b>
Gider/Gelir Varlıklar / Borçlar					
Algılanan performans riski Reyting 1-5					
Parlamento/Kamu Oyu İlgisi Reyting 1-5					
Performansı geliştirme potansiyeli Reyting 1-5					
Genel Reyting 1-5					
Son beş yıl içinde yapılan çalışmalar					
Öneriler					
<p>Alan, analizi kolaylaştıran bir yaklaşıma göre bölümlere ayrılmıştır -alan veya amaç veya işlev, vb. Kutu diyagramının yan tarafında alanı değerlendirebileceğiniz kriterler bir liste halinde verilmiştir ve 1 rakamının düşük , 5 rakamının ise yüksek olarak değerlendirildiği bir reyting her alana uygulanmıştır. Amaç genel bir reytinge (1-5) ulaşmak ve çalışmaların neden belirli alanlardan seçildiğinin bir göstergesini bulmaktır.</p>					

**Özel Bölüm 3: Sağlık Bölümü, performans çalışmalarına yaklaşımını üç soru üzerine yoğunlaşarak gözden geçirdi.**

- 1. Şu anda neredeyiz?** Sağlık Bölümü, bizim son 10 yıldan fazla sürede yaptığımız incelemeleri gözden geçirmiş ve ayrıntılı olarak analiz etmiştir. Raporlar, servislere, konulara ve meslek gruplarına (yöneticiler, hemşireler, doktorlar, vb) göre sınıflandırılmıştır. Araştırma, Sağlık Hizmeti Yönetim Merkezi'nin yardımlarıyla Birmingham Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir.

2. **Nerede olmak istiyoruz?** Strateji, harcama trendlerinin, politika girişimlerinin, kurum amaçlarının, hasta ve sağlık istatistiklerinin analizlerini kapsamaktadır. Böylelikle, çalışma düşüncelerinin geliştirilebileceği alanlarda (diş hekimliği, eczacılık ve genel tıbbi servisler gibi) birçok önemli konunun belirlenmesine ışık tutulması mümkün olmuştur.
3. **Oraya nasıl varırız?** Bölüm, "amaç" ve "nitelikler" temeline teklif edilen çalışmaları değerlendirmiştir. "Amaç," çalışma, kuruma, performansı geliştirme konusunda yardımcı olacak mı?", "Tavsiyeler üretecek mi?", "Mali tasarruf sağlayacak mı?" gibi soruları içermektedir. "Nitelik" ise büyük miktarda harcama, yüksek performans riski, etkilerin devamlılığı ve önerinin sunulabilirliği gibi konuları kapsamaktadır. Matris bu iki özelliği yansıtacak şekilde kurulmuş ve sonuç çözümlemesi bölümün çalışma düşüncelerini öncelik sırasına koymasına yardımcı olmuştur.

**Gözden geçirmenin ortaya koyduğu tavsiyeler.** Gözden geçirme, sağlık alanında stratejik planlamanın ve çalışma seçiminin nasıl geliştirileceği konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu tavsiyelere harcama trendlerinin daha ayrıntılı analizi, Denetleme Kurulu ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve Ulusal Sağlık Kurumu performansının incelenmesi gibi konular da dahildir. Gözden geçirme, çalışma teklifleri için konular belirlemiştir.

## BÖLÜM 4

### Yanıt yeni bir katkıda bulunacak mı?

4.1. Çalışmamızın ek bir katkı sağladığını Parlamentaoya gösterebilmemiz ve kurumların yaptığımızın bir etkisini görmesi önemlidir. Çalışmanın olası katkısını ne kadar erken belirlersek, uzun vadede bunun gerçekleştirilmesi o kadar kolay olacaktır. Seçim aşamasında, ayrıntılardan ziyade daha geniş bir çerçevede etkileri düşünmek en iyisidir.

#### *Bütün çalışmaların bir katkısı olmalıdır.*

4.2. Aşağıda katkıda bulunabileceğimiz ve yeni anlayışlar getirebileceğimiz alanlarla ilgili öneriler verilmektedir:

- **Yeni alanlar ve konular:** Daha önce hiç çalışmadığımız, tamamıyla yeni veya kısmen incelediğimiz alanlar ve konular olabilir. Birkaç yıl önce incelediğimiz alanların bazılarını yeniden ele alın ve bunlar hakkında söylenebilecek yeni bir şeyler olup olmadığını düşünün.
- **Yeniliğe elverişli alan.** Eğer raporlarımız yeni bir anlayış getirecekse, kurumların kaynaklarını nasıl kullandığı konusunda ilgili verileri toplamanın ve analiz etmenin yeni yollarını aramalıyız. Bazen kurumlar tarafından daha önce elde edilmemiş verileri (örneğin alan taraması yoluyla) toplayabiliriz. Alternatif olarak, bazen de mevcut verileri yeni yöntemlerle analiz edebilir ve sunabiliriz.
- **Yeni programlar ve girişimler.** Bunlar büyük bir olasılıkla günceldir ve her zaman incelemeye değerdir. Bir kuruluştaki değişimin ne kadar iyi yönetildiği yeni bir alan oluşturabilir.
- **Nispeten düşük maliyetlerle çalışan küçük kuruluşlar.** Bunlar bazen ihmal edilir, fakat bizi önemli katkı sağlayan ilginç raporlara götürebilir. Göreceli düşük gider, bir çalışmayı reddetmek için bir sebep olmamalıdır; özellikle de kuruluşun çalışmasının etkisi uzun zaman alacaksa. Örneğin, 'Meteoroloji Ofisi'nin gideri nispeten daha düşüktür, ama hava tahminlerinin doğruluğu ekonominin birçok sektörü için çok önemlidir. Meteoroloji Ofisi'ne ilişkin çalışmamız (HC 693, 1994-95) etkili bir Kamu Hesapları Komisyonu oturumuna yol açmıştır. Aynı şey düzenleyicilerle ilgili çalışmamızda da gerçekleşmiştir. 'Telekomünikasyon, Gaz Hizmetleri, Su ve Elektrik Hizmetleri Genel Müdürlüklerinin Çalışmaları' (HC 645, 1995-96)
- **"Sinderella" (İhmal Edilmiş) Hizmetler.** Birçok kuruluşun düşük profili olan veya çok ilginç bulunmayan hizmetleri vardır. Örneğin, borçların geri

### *En İyilerin Seçimi*

ödenmesi, fazlalık nedeniyle işten çıkarılanlara yapılan ödemeler, sosyal faaliyetlerin yönetimi. Bunlar zaman zaman performansı geliştirme potansiyeli taşırlar, çünkü düşük profillidirlere ve bunların incelenmesinin yeni yöntemleri vardır. Bunun güzel bir örneği, 27 milyon pound tasarruf sağlayan, 'Savunma Bakanlığı: Ortak Hizmetlerin Yönetimi' (HC 177, 1996-97) başlıklı raporumuzdur.

- **Ortak çalışmalar.** Denetleme Kurulu ile ortak çalışmalar yenilikçi çalışma fırsatlarının olduğu bir alandır. Örneğin, Denetleme Kurulunun sadece lokal olarak incelediği bir konu bizim için ulusal düzeyde inceleme alanı oluşturabilir. Buna örnek olarak 'İngiltere Ulusal Sağlık Kurumu Akut Hastane Vakıflarında Sağlık ve Güvenlik' başlıklı (HC 82, 1995-96) raporumuzu gösterebiliriz.
- **Kıyaslama.** Geniş çaplı karşılaştırmalar, performans kıyaslamaları bize yenilikçi olmak ve katkı sağlamak adına iyi fırsatlar verebilir. Kıyaslama üzerine ayrı bir rehberlik hizmeti verilmektedir.
- **Kırtasiyeciliğin kaldırılması.** Kamu hizmetinin bütün alanlarında gereksiz bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin ortadan kaldırılması yeni bir inceleme alanı oluşturabilir.
- **Sürat ve kamu hizmetlerinin yerine getirilme hızı.** Zamanında yerine getirilme hizmetin önemli bir niteliğidir. Bu alandaki çalışmalar yeni anlayışlar ortaya çıkarabilir.

### *Mali etkileri göz önüne alın*

- 4.3. Ölçülebilir etkiler önemlidir; çünkü bunlar çalışmalarımıza katkı sağlayabilmenin pozitif bir yoludur. Mali tasarruf doğrudan tavsiyeler, özellikle önemlidir, çünkü bunlar vergi mükellefine genel bir fayda sağlar ve aynı zamanda harcadığımız her 1 pound için 7 pound tasarruf sağlama amacımıza katkıda bulunur.

### *Daha önce ifade edilmiş midir?*

- 4.4. Eğer başka raporlarda daha önce ifade edildiyse (Parlametoya sunulmuş olması gerekmez) biz buna ne gibi bir ek katkı yapabiliriz? Yeni bir şey söyleyip söyleyemeyeceğimizi değerlendirirken denetlenen kurumun, diğer bir kamu kuruluşunun veya Parlamento İhtisas Komisyonunun öneride bulunup bulun-

madığını veya o konuda daha önce inceleme yapıp yapmadıklarını da öğrenmemiz gerekir. Bizim önerimize benzer alanlarda yapılan diğer incelemeler de göz önünde tutulmalıdır; fakat bunlar çalışmamıza devam etmememiz için yeterli bir sebep değildir. Diğer incelemeler tarafından göz ardı edilen farklı bakış açıları veya yaklaşımlar sözkonusu olabilir. Önemli olan nokta aynı şeyleri tekrarlamaktan kaçınmaktır.

- 4.5. Konuyu farklı yollardan kurumun gündemine getirerek, faydalı değişimler elde edebileceğimiz, örneğin yönetim mektubu aracılığıyla sağlayabileceğimiz vesileler vardır.

#### ***Pratik Tavsiyeler***

- Çalışma yeni bir şey söyleyebilecek veya farklı bir bakış açısı ya da görüş getirecek mi sorusunu sorun. Eğer cevabınız 'hayır' ise, teklifin nasıl haklı gösterileceği konusunda net fikrimiz olsun.
- Gelişme için önerdiğimiz değişiklikler pratik ve maliyet etkin olmalıdır. Önerilen çalışmaların muhtemel sonuçlarının daha başlangıçta dikkate alınması uzun vadede faydalar sağlayacaktır. Mali tasarruf sağlayabilecek konuları seçin.
- Başka yerlerde, örneğin, 'Verimlilik Birimi', 'Kurumsal İhtisas Komisyonları' veya diğer ilgili taraflar gibi, yapılmakta olan çalışmaları araştırın ve bunların herhangi bir planlanmış çalışma üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- Orijinal bir çalışmaya ne ölçüde alan bulunduğunu test etmek için fikirlerinizi uzmanlara açıklayın.

## BÖLÜM 5

### Çalışma gerçekleştirilebilir mi?

5.1. Önerilen bir çalışmanın uygulanmaya değer olduğundan ve performans konusunda gelişmelere yol açacak bir potansiyele sahip olduğundan aşağı yukarı emin olsak da bu fikri, bir öneri olarak ortaya koymamız için yeterli olmayabilir. Öneri gerçekleştirilebilir olmalıdır. İlgili soruları yanıtlayabilmeniz ve bunu gerçekleştirebilecek becerilere ve kaynaklara sahip olmanız gerekmektedir. Zamanlama doğru olmalıdır.

### Soru yanıtlanabilir mi? Yanıtlanabilirse, nasıl?

5.2. Olası sorularınız ileriye dönük tavsiyelere esas olabilecek yanıtları elde edebilmeniz anlamında fizibil olmalıdır. Yaklaşımınız 'tutumluluk', 'verimlilik' ve 'etkinlik' alanlarına yönelik sorulara dayanmalı ve eğer yapmaya değer bir şey varsa, buna çok iyi yoğunlaşmalıdır. "Cinayetler nasıl önlenir?" veya "Bir yol yapımı ne kadar mal olur?" gibi soruların bizi fazla uzağa götürmesi mümkün değildir. Birincisi çok geniş kapsamlı ve iyi odaklanmamış bir sorudur, ikincisi ise çok dar kapsamlı ve gelişmemiştir ve şu soruyu sormanıza neden olur: "Niye bu kadar önemli ki?"

5.3. Aşağıdaki soruları cevaplayıp cevaplayamayacağınızı ele alırken aklınızda bulundurmanız gereken bir dizi faktör vardır:

- Verimlilik, tutumluluk ve etkinlik konularından hangisiyle ilgilisiniz?
- Toplayabileceğiniz yeterli, ilgili ve güvenilir bilgi var mı?
- Uygun bir zaman periyodu içerisinde bilgiyi analiz edip değerlendirebilecek misiniz?
- Veri toplamanız ve analiziniz, uygun bir maliyetle gerçekleştirilebilir mi?

5.4. Seçim aşamasında ne kadar çok iş yapabiliyorsanız, -örneğin, metodolojileri ve istediğiniz bilginin ulaşılabilir olup olmadığını araştırırsanız- başarılı bir ön inceleme çalışması elde etme şansınız o kadar yüksek olur.

### Ekibiniz gerekli becerilere sahip mi?

5.5 Bu, başarılı bir çalışma gerçekleştirmede hayati önem taşıyacaktır. İncelemeler beceri ve deneyim açısından yeterli ekipler tarafından yürütülmelidir. Ekip:

- performans çalışmasını yürütmede deneyimli olmalı;

### *En İyilerin Seçimi*

- delilleri toplamaya, analiz etmeye ve yorumlamaya, uygun tekniklerin belirlenmesinde ve uygulanmasında, ya da bunun gerçekleştirilebilmesini düzenlemede yeterli beceriye sahip olmalı,
- işi istenilen zamanda, maliyette ve nitelikte tamamlayabilmelidir.

5.6 Eğer ekibiniz bu özelliklerden yoksunsa; bu becerileri katlanabileceğimiz bir bedele satın alıp alamayacağınızı değerlendirmelisiniz.

### *Zamanlama doğru mu?*

5.7 Bir çalışmanın zamanlaması, özellikle kısa vadeli projeler, özelleştirme ve bunlara benzer bir defaliğine gerçekleştirilen çalışmalarda çok önemlidir. Eğer çok aceleci davranırsak, yeni bir şey söyleyememe riskini üstleniriz, fakat geç kalırsak da, olayları etkileyememe ve güncelliği yitirme gibi tehlikelerle karşı karşıya kalırız.

5.8 Zamanlamayı etkileyen bir diğer önemli faktör de, program ve faaliyetlerde gelecekte yapılabilecek önemli değişikliklerdir. Bunlar yeni yürürlüğe girmiş yasalardan, kaynak tahsisindeki değişikliklerden ya da yeniden yapılanmadan kaynaklanır.

5.9 Bütünüyle zamanlama sorunu denetlenen kuruma danışılacak bir mesele olmalıdır.

### *Pratik Tavsiyeler*

- Seçim aşamasında, çalışma devam ettiği takdirde yararlanmayı planladığınız yaklaşım ve teknikler konusunda fikir sahibi olmalısınız.
- Makul bir maliyetle toplanabilecek yeterli ve güvenilir delile ulaşabileceğinizden emin olmalısınız.
- Önerdiğiniz metodolojilerin uygulanabilir olup olmadığı hakkında örneğin Teknik Danışma Grubu'ndan (Technical Advisory Group) uzman yardımı isteyin. Onların çalışmaya nasıl yaklaşılacağı konusundaki görüşlerini öğrenin.
- Denetlenen kurumun yapacağımız çalışmaya karşı çıktığı ya da ertelemeye çalıştığı durumlar ortaya çıkabilir. Bunun için haklı sebepleri olabilir, bu nedenle söylemeleri gereken şeyleri dinlemelisiniz. Eğer sebepler ikna edici değilse, önerinizi sürdürme nedenlerinizi açıklarken nazik, fakat kararlı olmalısınız.
- Çalışmayı gerçekleştirmek için gerekli becerileri sağlayacağınızdan emin değilseniz, sınırlarınızı aşan, iddialı bir öneriyi öne sürmeyin.
- Denetlenen kuruma yüklenecek külfetleri aklınızda bulundurun. Kurumların gerçekçi olmayan taleplerle edilmediğinden emin olmalıyız.



## BÖLÜM 6

### Denetlenen kurumla iletişim halinde olun

6.1 Performans çalışmamızın her aşamasında görev alanımızdaki kurumu ne yaptığımız konusunda bilgilendirmeli ve onlara danışmalıyız. Başlangıçtan itibaren kurum yanımızda olursa, bu başarıya ulaşmada önemli bir unsur olacaktır. Daha başlangıçta tartışmaya değer bazı yönler bulunmaktadır:

#### *Denetlenen kurumun içinde bulunduğu durumu anlayın*

- İçinde buldukları durumu - ulaşmak istedikleri amaçları ve çalışmalarını etkileyen zorlukların neler olduğunu anlayın.
- Ciddiyetle başlamadan önce, olabildiğince erkenden, çalışmalarla ilgili düşünceler hakkında görüşlerine başvurun. Yapmayı planladığınız şeyin bütün etkilerini anladıklarından emin olun.
- İhtiyacınız olan bilgiyi ve buna ulaşip ulaşamayacağınızı kurumlarla görüşün.
- Eğer bilgiyi anketler (survey) yoluyla toplayacaksanız, bunun uygulanabilirliğini kurumla görüşün.
- Organizasyonda ya da faaliyetlerde önemli değişiklikler olup olmayacağını, eğer olacaksa bunların önerilerinizi etkileyip etkilemeyeceğini öğrenin.
- Her bir çalışmanın zamanlamasını ve bu zamanlamayı etkileyebilecek unsurları tartışın.

### Kurum amirlerine verilen konferanslar

6.2 Genellikle büyük kurum ve kuruluşlarda her yıl kurum amirleri için düzenlenen konferanslar, kurumların üst düzey elemanlarıyla performans riskine ilişkin değerlendirmelerimizi ve çalışma önerilerimizin gerekçelerini tartışmak için iyi bir fırsattır. Konferanslar ayrıca, elemanların tepkilerini alma, bazen de olası incelemeler için önerilerini elde etme şansı yaratır. Konferanslar iyi bir araştırmaya dayalı olmalı ve teşvik edici, açık ve yapıcı tartışmalar yaratmak üzere hazırlanmalıdır.

**Kurumlara resmi yoldan verilen geri-bildirim**

6.3 Her sene, planlama çevriminin ve kurumlara danışılmanın tamamlanmasından sonra, Sayıştay Başkanı tüm Bütçe ve Muhasebe Müdürlerine, takip eden on sekiz ay içinde yapılması planlanan çalışmalarını yazıyla bildirir.

***Pratik Tavsiyeler***

- Çalışmalar hakkında kurumun yönelteceği soruları cevaplamaya hazırlıklı olun. Çalışmayı niçin gerekli gördüğünüz ya da çalışmanın muhtemel sonuçları gibi sorular hakkında cevaplarınız olsun.
- Kurumunuzdaki, çalışmadan en çok kazanç sağlayacak ya da kayba uğrayacak anahtar durumundaki üçüncü kişileri belirleyin. Onların bakış açılarını ve bunları nasıl ele almanız gerektiğini göz önünde bulundurun.
- Konferanslar, önerilerimizin sadece Bütçe ve Muhasebe Müdürlerince değil, kurumlarca da anlaşılabilmesi için yararlı vasıtalarlardır.
- Çalışma teklifindeki olası zorlukları kurumlardan saklamaya çalışmayın. Bu zorlukları ve onlarla başa çıkma stratejinizi açıkça ortaya koyun.

## BÖLÜM 7

### Öncelik sırasına koyma

7.1 Seçim aşamasının başlangıcında, büyük bir olasılıkla, önerilecek çalışmalar için sizin yapabileceğinizden çok daha fazla fikrin ortaya çıktığını göreceksiniz. Bir diğer amacımız da, Parlamentaoya her yıl elli yayımlanmış çalışma sunabilmektir. Bu nedenlerle önceliklendirme yapmak zorundayız. Önceliklendirmeyi etkileyen üç temel kriter Parlamentaoya karşı hesap verebilme sorumluluğunun gerçekleşmesine yardımcı olabilmek, kurumların performans başarılarında gerçek iyileştirmeleri ve dengeli bir programa kavuşabilmektir.

#### *Parlamentaoya karşı hesap verebilme sorumluluğunu sağlamak*

7.2. Asıl amacımız Parlamentaoya ve nihayetinde vergi mükelleflerine karşı hesap verme sorumluluğunu, yani onlara kamu fon ve kaynaklarının usulüne göre ve iyi bir etki yaratacak şekilde kullanıldığı güvencesini vermektir. Eğer hesap verme sorumluluğu riske maruz ise; bu alanda bir çalışma seçme şansı yüksek olacak demektir.

#### *Performans konusundaki gelişmeleri teşvik etmek*

7.3. Bütün çalışmalar gelişme sağlama amacını taşımalıdır. Kuşkusuz ne kadar çok gelişme sağlanırsa, çalışmaya o kadar çok öncelik tanınır. (Dördüncü bölüme bakın)

#### *Dengeli bir programı gerçekleştirmek*

7.4. Performans programında denge kurmayı amaçlamak, kapsamımızın tüm kurumları içine almasını sağlamak açısından önemlidir. Bu dengeyi sağlayabilmek için, yıllık performans çalışma programımızın aşağıda sıralanan eşit sayıdaki bir dizi çalışmayı içermesi gerekmektedir:

- Yolsuzluk, düzensizlik ya da yolsuzluk riski taşıyan alanlar ya da raporlar. Bu çalışmalar, önceden öngörülememiş ya da o anda ortaya çıkmış bir problemi karşılamak üzere düzenlenmiş olabilir.
- Kamu Hesapları Komisyonunun tavsiyelerine ve hükümetin yaptığı girişimlere odaklanan Hazine Tutanaklarını izleme raporları;
- Kurumların tedarik, proje yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konuları içeren standart, yönetsel faaliyetlerine ilişkin raporlar. Bu çalışmalardan bazıları, özellikle, finansal tasarrufları belirlemeli ve miktarlarını hesaplamayı araştırma konusu yapmalıdır.
- Hükümetin önemli yeni programlarına ve girişimlerine ilişkin raporlar.

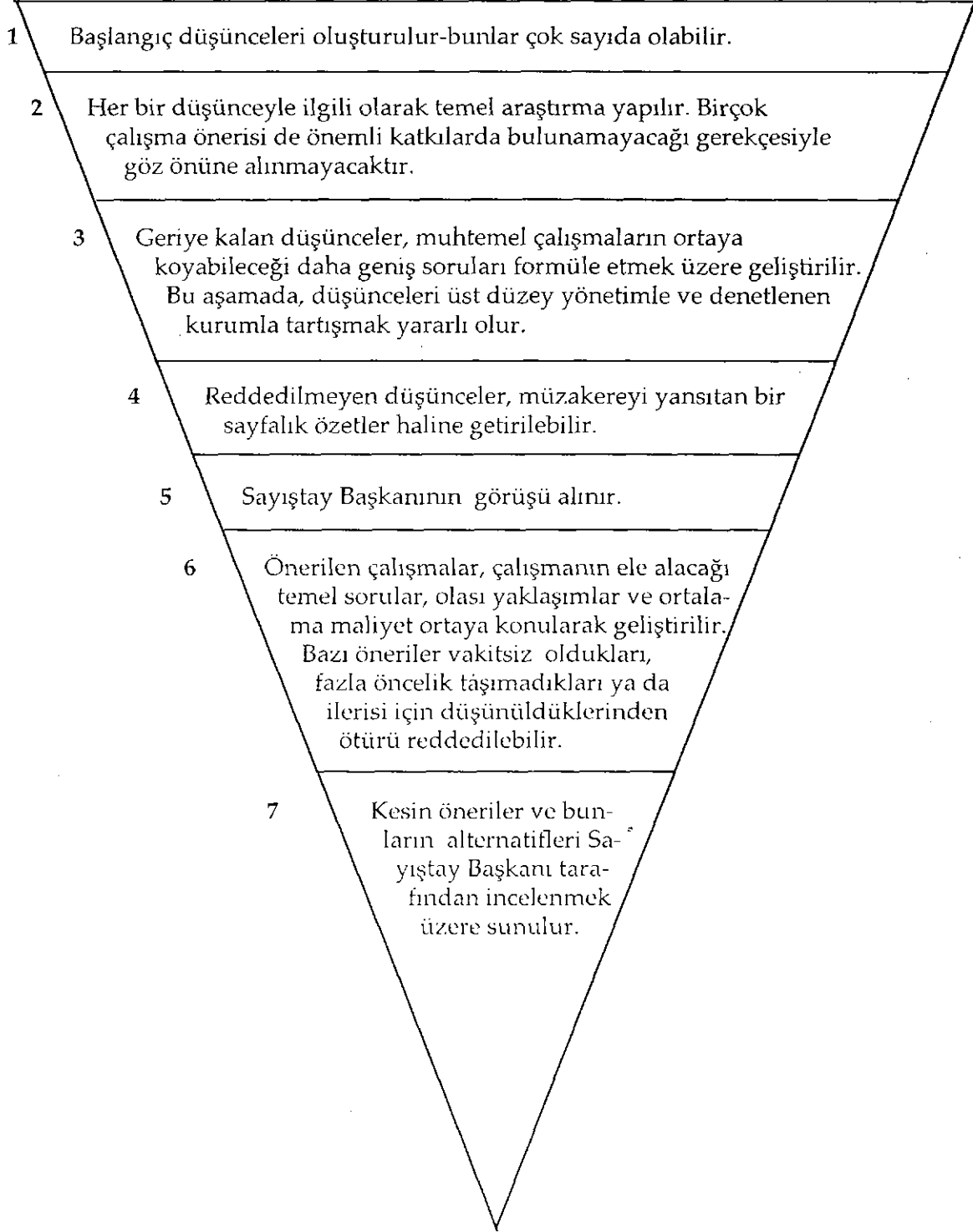
- 7.5. Çalışma seçiminin belirgin aşamaları Şekil 1'de gösterilmiştir. İlk aşamada, bir alana ilişkin elli ya da daha çok fikir söz konusu olabilirken, altıncı aşamada bunlardan geriye yalnızca on tanesi kalabilmektedir.

***Pratik Tavsiyeler***

- Sayıştay Başkanına çalışmalar arasında bir tercih yapma imkanı sunun. (bunların hepsi uygulanabilir olmalıdır) Fakat öncelik tanıdıklarınızı açıkça belirtin.
- Mümkün olan en kısa sürede öneriler hakkında üst yönetimin tavsiyelerine başvurun.
- Potansiyel siyasi duyarlılıklar konusunda net bir fikriniz olsun.
- Öncelik sırasına koyarken önerileri, parlamenter hesap verme sorumluluğunu güçlendirebilenler ve mali tasarrufu belirleme yönünden daha güçlü görülebilenler olmak üzere iki ayrı gruba ayırın.

## En İyilerin Seçimi

Şekil 1 : "Seçme Hunisi"-Çalışma Önerilerinin Belirlenmesindeki Tipik Aşamalar



Not1. Birimlere belirli sayıda çalışma tahsisleri yapılmıştır. Bu tahsislerin çoğunluğuna yönelik spesifik teklifler. Yıllık stratejik planlama sırasında Sayıştay Başkanı tarafından geçici olarak onaylanacaktır. Diğer boşluklar tahsis edilmemiş olarak kalacaktır ve bunlar genellikle sonraki yıl, öncelikler netleştirilirken doldurulurlar.

## **BÖLÜM 8**

### **Sağlam öneriler sunun**

- 8.1 Bir çalışma için yapılan öneri, anahtar bir dokümandır. Amacı, yararlı bir rapora dönüşme potansiyeline sahip daha detaylı bir ön inceleme yapmak için ikna edici konuyu sunmaktır.
- 8.2 Önerileri açık ve net bir şekilde sunmak üst düzey yönetimin ilk onay mekanizmasının işleyişinin temelinde yatan mantığın açıklanmasına yardımcı olacaktır. Öneri dokümanı genel olarak şunları içermelidir;
- konunun arka planı (mesela, ilgili organizasyonun amaçları, siyasi bağlam ve Kamu Hesapları Komisyonunun ve Sayıştayın önceki incelemeleri)
  - önerilen çalışmanın alanı ve ele alabileceği sorular,
  - benimsenecek genel yaklaşım ve kullanılacak araçlar ve teknikler,
  - olası etkiler ve potansiyel mali tasarruflar (yeni bakış açılarına dayanarak, çalışmanın muhtemel faydalarını hesaplama olasılığı)
  - kaynaklar ve çalışma için önerilen zamanlama, ve
  - çalışmayı kimin yürüteceği.

#### ***Pratik Tavsiyeler***

- Hepsinden önemlisi, çalışmanın gerçekleştirebileceğinden emin olun.
- Olası etkileri açık, net ve kesin olan öneriler sunun.
- Çalışmayı yürütürken ortaya çıkabilecek güçlüklerle ilgili net bir fikriniz ol sun.
- Çalışmanın ortaya koyabileceği tavsiyeleri ve bunların uygulanabilirlikleri ni dikkatlice düşünün.
- Finansal tasarruf yollarını ve miktarını açıkça ortaya koyun.
- Önerileri istediğinizde bulabileceğiniz bir yeriniz olsun.

**Sıra sizde**

Sonraki sayfalar sizin kendi notlarınız için ayrılmıştır. Önceki bölümlerde ortaya konmuş olan kriterlere başvurarak, yapmış olduğunuz çalışmayı gözden geçirmek isteyebilirsiniz. Hangisi işe yaradı? Hangisi sizi şaşırttı? Bugüne kadarki deneyimlerimizden nasıl yararlanabilirsiniz?

**Notlar**



**Notlar**

---

## EK 1

### Bilgi kaynakları

1. **Dokümanlar:** Pekçok kaynak dokümandan yararlanabilirsiniz. Bu dokümanlar şunlardır:

Yasalaşmadan önce belli bir konu hakkında Hükümet görüşlerini içeren kitapçıklar (Green Paper) ve bilgi verme amacıyla Hükümetçe yayınlanan raporlar (White Paper) ;

Yıllık raporlar ve hesaplar;

Malzeme ve ekipman tahminleri ve harcama planları;

Kuruluş politikası ve kaynak sistemi dokümanları

İş planları;

Kurumsal ve stratejik planlar ile faaliyet planları

Performans raporları,

Organizasyonun sermaye ve faaliyetlerini koruma programları

Kurum brifingleri, basın notları, genelgeler, vs.

Kaynak kullanım verileri,

İç denetim raporları,

Müfettiş raporları, örneğin hapishane ve karakolları kapsayanlar,

Gaz Tedarik Ofisi ve Telekomünikasyon Ofisi gibi düzenleyici kuruluşların raporları ve

İç teftiş raporları, örneğin personel, organizasyon ve yönetim yapılarını inceleyenler.

2. **Resmi İstatistikler:** Resmi İstatistik Servisi tarafından üretilen pek çok veri. Örneğin;

*Yıllık istatistik özetleri:* Tüm kamu kurumları için belli başlı istatistiklerin özetlerini içerir.

*Sosyal trendler:* önemli sosyal ve demografik serileri bir araya getirir.

*Kamu görevlilerine ilişkin istatistikler:* Her bir kamu kurumu tarafından istihdam edilen devlet memurlarının sayıları ve dereceleri vb. bilgileri içerir.

Birçok istatistik bir kurumun ya da programın faaliyetlerini kapsar, örneğin;

### *En İyilerin Seçimi*

*İngiltere Savunma İstatistikleri* (Savunma faaliyetleri ile silahlı kuvvetler faaliyetlerinin geniş bir özetidir.)

*İngiltere Nakliye İstatistikleri*, yılda bir yayımlanır.

*İngiltere Eğitim İstatistikleri*, yılda bir yayımlanır.

*Suçla ilgili İstatistikler*, yılda bir yayımlanır.

Resmi İstatistik Servisinin elemanları bir çok kurumda çalışmaktadırlar. Milli İstatistik Ofisi ulusal istatistiklerden sorumlu olmanın yanısıra, koordinasyon sağlama işlevini de yerine getirmektedir.

*Resmi İstatistikler. Özet Kaynaklar Rehberi* (Government Statistics. A Brief Guide to Sources) başlıklı bir kitapçık her yıl yayımlanmakta olup, hangi kaynakların bulunduğunu ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini detaylı bir şekilde anlatan yararlı bir doküman niteliği taşımaktadır. Önemli istatistik serileri Sayıştay Bilgi Merkezi tarafından denetlenmektedir.

### **3. Parlamento.** Belli başlı bilgi kaynakları şunlardır;

- Parlamentelerce sorulan ve Parlamento tutanaklarında yer alan sorular ile parlamentoda yapılan müzakereler.
- Kamu Hesapları Komisyonu raporları ve kanıtlara ilişkin tutanaklar. Geçmişte nelerin komisyonun ilgisini çektiğini ve yürüttükleri sorgulamanın ana hatlarını göz önünde bulundurmalıyız.
- Kanıtlara ilişkin tutanaklar dahil İhtisas Komisyonları raporları. Bu raporlar, kurumların harcama planlarının ya da daha spesifik kamu programı ve politikalarının gözden geçirilmesi gibi birçok değişik konuyu kapsar.

Sayıştay Bilgi Merkezinde, parlamento tutanaklarının ve İhtisas Komisyonu raporlarının örnekleri bulunmaktadır. Meclis müzakereleri ve milletvekillerinin sorularına ayrıca "Westminster Watch" veri tabanı aracılığıyla da ulaşılabilir. Kamu Hesapları Komisyonu ve Sayıştay raporları ise Merkez Referans Veri tabanında bulunmaktadır.

### **4. Üçüncü Kişiler:** Performans incelemelerini yürüttüğümüz alanlarla ilgilenen üçüncü kişiler çok sayıda olabilir. Bunlar genellikle hükümetin diğer inceleme organları, medya ve bilim adamları, uzmanlar ve danışman gruplarıdır. Örneğin:

**Hükümet:**

- Verimlilik Birimi
- Yeni Adımlar Proje Ekibi- kamu yönetiminde ilerlemeler sağlamayı amaçlar. Ekip yıllık bir rapor yayımlamaktadır.
- Yurттаşlar Bildirgesi Birimi-Hedeflenen hizmet kalitesindeki gelişmeyi inceleyer ve yıllık bir plan yayımlar.
- Merkez Bilgisayar Telekomünikasyonu Kuruluşu-Yıllık bir rapor yayımlayan, resmi bilgi sistem merkezidir.

Raporlar, Sayıştay Bilgi Merkezi'nden elde edilebilir. Politika Birimi, Verimlilik Birimiyle olan iletişimde odak noktasıdır.

**Diğerleri:**

- Akademisyenler, üniversiteler, araştırma kuruluşları ile Yeminli Eksperler Enstitüsü Kraliyet Tabipler ve Hemşireler Odaları gibi meslek kurumları ilgi duyduğumuz alanlarda araştırmalar yapmış olabilirler.
- İngiltere Bankası ve yatırım firmaları gibi finans kuruluşları özelleştirme ve mali düzenleme çalışmalarını açısından önem taşır.
- Medya. Karmaşık konuları genellikle basit kelimelerle ifade ettikleri için yazılı basındaki makaleler yararlı olabilir. Bir ilk incelemeye kaynak olarak bu makaleler çok yararlıdır.

5. **Sayıştayın önceki incelemeleri ve meslektaşların tavsiyeleri.** Kendi bilgi ve deneyimimiz, yararlı bir bilgi kaynağı olabilir. Başvurabileceğimiz üç önemli öz-kaynak vardır:

- Önceki raporlar. Kendi raporlarımız ve Kamu Hesapları Komisyonu raporları çalışmalar için iyi bir fikir kaynağı olabilir, çünkü önceden neyin yapıldığını ve gerçekleşen etkiyi gösterirler. Farklı denetim alanlarında çalışan meslektaşların deneyimleri de çok değerlidir. Kolay başvuru kaynağı olarak, Bilgi Merkezinde, basılmış tüm raporların listesi bulunmaktadır. "Konularına göre Sayıştay Raporları". Yeni "Performans Veri Tabanı" daha detaylı bilgi verebilir.
- Risk denetimi yapanlar dahil, mali denetim yapan meslektaşlar, organizasyonların mali ve yönetim kontrolleri konusunda sağlıklı bilgiye sahip olacaklardır.

### *En İyilerin Seçimi*

- Teknik Danışma Grubu. Teknik Danışma Grubu üyeleri bir hayli bilgi ve deneyim sahibi olup uzmanlarla (ekonomi, faaliyet araştırması, istatistik) temas halindedirler. Doğrudan yardım edemeseler bile; size yardım edebilecek olan kişilerle iletişim kurmanızı sağlarlar. Daha fazla bilgi isteyenler, grubun rolünü anlatan kitapçığa ya da 7150 dahili numaralı telefona başvurabilirler.

### **6. Diğer denetim kurumları**

Diğer denetim kurumları paranın karşılığı (bazen performans denetimi diye söz edilen) incelemelerini, bizimkine benzer çizgide yürütürler. Özellikle de, başarısı kanıtlanan araçlar ve teknikler konusunda iyi bir düşünce ve yaklaşım kaynağı olabilir. Bu enstitüler şunlardır;

- Denetleme Kurumu ve Hesapları İnceleme Komisyonu.
- Yabancı Denetim Kurumları-örneğin, ABD Genel Muhasebe Dairesi, Kanada Sayıştay, Avustralya ve Yeni Zelanda Sayıştayları ve Avrupa Yüksek Denetim Kurumları.

Bu kurumların raporlarının örnekleri Bilgi Merkezi aracılığıyla elde edilebilir.

## **EK 2**

### **Önceki düşüncelerin gözden geçirilmesi**

Performansta önemli ilerlemeler sağlayan çalışmalarını seçmede hayli deneyim sahibiyiz. Bu Ekin amacı, iyi sonuçlar sağlayan çalışmalardan örnekler vermektir.

Bu örnekler aşağıdaki başlıklar altında verilmektedir:

- tedarik;
- varlıkların yönetimi;
- proje yönetimi;
- insan kaynakları;
- kapasite yönetimi;
- destek hizmetleri;
- etkinlik;
- hizmet kalitesi;
- özel mali girişim;
- özelleştirme;
- performans ölçümü;
- düzenleme;
- gelir.

### *Tedarik*

Tedarik, incelediğimiz hemen hemen tüm organizasyonların yapmaları gereken bir işlemdir, performans çalışmalarını ve tasarruf miktarını ölçme şansını geliştiren iyi bir fırsat olabilir. Çalışmalarımız şunlar üzerinde odaklanmıştır;

- Daha fazla rekabet yoluyla, tasarruf sağlanması.
- Özel sipariş ürünlerinden ziyade, stoklarda bulunan ürünlerin alınması,
- İskontalı alımlarla tasarruf sağlanması,
- İptal sözleşmelerinden daha çok yarar temin edilmesi,
- Dağıtım masraflarının ve diğer tedarik genel giderlerinin azaltılması.

## En İyilerin Seçimi

**Rapor örnekleri şunları içermektedir;**

- İngiltere’de Üniversitelerin Satın Alımları (HC 635, 1992-93);
- Savunma Bakanlığı: 1990’larda Savunma Satın Alımları (HC 390, 1993-94);
- İskoçya Yüksek Öğrenim Kurumlarında Araştırma Ekipmanı ve Eğitim Yönetimi (HC 432, 1995-96) ve,
- İngiltere’de Ulusal Sağlık Kurumu Tedarikleri (HC 457, 1995-96).

## Varlıkların Yönetimi

Varlıkların yönetimi (arazi, bina, ekipman, stoklar, vs.) aşağıdaki konuları kapsar:

- Bu varlıklara ihtiyaç duyulmasının haklı nedenlerinin bulunup bulunmadığı.
- Varlıkları rasyonalize etmek ve ihtiyaç fazlalarını elden çıkarmak için hangi imkanın bulunduğu.
- Elden çıkarılan malların, ulaşılabilir maksimum kazancı sağlayıp sağlamadığı
- Varlıkların ne kadar iyi kullanıldığı.
- Varlıkları, hırsızlık, yangın, afet, vs’den korumak için yeterli özenin gösterilip gösterilmediği.

Örnek raporlar şunlardır;

- Savunma Bakanlığı: Ordu Eğitim Arazisinin Yönetim ve Kontrolü (HC 218, 1991-92)
- Savunma Bakanlığı: Savunma Ekipman ve Stok Fazlalıklarının Satışı (HC 557, 1992-93)
- Kamu Kurumlarında Bilişim Teknolojisinin Güvenliği (HC 231, 1994-95)
- Savunma Bakanlığı: Yangın Risklerinin Yönetimi (HC 129, 1995-96)

## Proje Yönetimi

İncelediğimiz hemen hemen tüm organizasyonlar, çeşitli proje yönetim biçimlerini uygulamayı üstleniyorlar. Karmaşıklık bakımından proje yönetimleri büyük savunma ekipman projelerinden münferit bina inşaatlarına kadar değişiklik gösterebilmektedir. Ancak proje yönetimine bağlı harcama sınırı hayli fazladır ve genellikle yolları, bakım ve sermaye yatırımlarını, yurtdışı yardımını, araştırma ve geliştirme ve bilgi teknolojisi projelerini içerir. Çalışmamız birçok konuyu kapsamaktadır:

### *En İyilerin Seçimi*

- Zamanın, maliyetin, kalitenin ve danışmanların yönetimi,
- Uygun sözleşme stratejileri,
- Etkin risk yönetimi,
- Net proje şartları,
- Gelişmeleri izlemek üzere güvenilir proje nirengi noktaları.
- Proje yöneticisinin ve proje sponsorunun rollerinin açıkça belirlenmesi.

### **Rapor örnekleri şunlardır :**

- *Hapishane İnşaatı Projelerinin Kontrolü (HC 959, 1993-94)*
- *Savunma Bakanlığı:Trident Tesis Programının Yönetimi (HC 621,1993-94)*
- *Savunma Bakanlığı: Sermaye Yatırım Programının Yönetimi (HC 417, 1994- 95)*
- *Ulusal Sağlık Hizmetleri Kurumu: Hastane Bilgi Destek Sistemleri Girişimi (HC 332, 1995-96)*
- *Quarry House'ın İnşaatı (HC 333, 1995-96)*

### **İnsan Kaynakları**

Çalışmalarımızda, bir dizi insan kaynakları konularını inceledik:

- Personel ihtiyacının ne kadar başarılı bir şekilde belirlendiği ne kadar düzenli bir şekilde gözden geçirildiği.
- Personelin işe tahsisinin ne kadar verimli bir şekilde yapıldığı, mesela iş yükü, nöbet düzeni, üretkenlik ölçümü ve hastalık ya da izin yönetimi.
- Denetlenen kurumlar, verimli insan kaynakları yönetimini başlatmak için ne kadar iyi organize oldukları.
- Üniformalı ve üniformasız personel arasındaki dengenin maliyet etkin olup olmadığı, yani daha çok "sivilleştirme" imkânının bulunup bulunmadığı.
- Eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlendiği ve eğitimin ne ölçüde etkin yönetildiği.



## *En İyilerin Seçimi*

**Rapor örnekleri şunlardır:**

- *Kamu Hizmetlerinde İşgücü Planlaması, (HC 398, 1988-89)*
- *İskoçya Polis Teşkilatında Personel Kontrolü, (HC 290, 1991-92)*
- *Royal Ulster Polis Teşkilatında Sivilleştirme (HC 160, 1992-93)*
- *Savunma Bakanlığı: İnsan Gücü Kullanımında ve Kontrolünde Gelişmeler (HC 355,1992-93)*
- *İskoç Bürosu : İnsan Kaynağı Yönetimi (HC 355, 1992-93)*

## **Kapasite Yönetimi**

Kapasite yönetimi, kaynakların ne kadar maliyet etkin biçimde kullanıldıklarıyla ilgilidir. Kapasite yönetiminin ne kadar iyi yapıldığı, performans ulaşıp ulaşılamadığını belirleyecektir. Raporlarımızda, kapasite yönetiminin bir çok yönü incelenmiştir, mesela;

- Kullanımı izlemek ve değerlendirmek üzere daha gelişkin bilgiye ve göster gelere olan ihtiyaç.
- Tesisin ve ekipmanın daha verimli kullanılma imkânı.
- Kullanımı geliştirmek için ekipmanın ve benzerlerinin daha çok paylaşılma imkanı.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

- *Galler Dairesi: Arazi Yönetimi (HC 444, 1992-93)*
- *Eğitim Bakanlığı: Büro Alan Yönetimi (HC 72, 1994-95)*
- *Savunma Bakanlığı: Sanat Eserlerinin Yönetimi (HC 248, 1995-96)*
- *İskoçya Yüksek Eğitim Enstitülerinde Öğretim ve Araştırma Ekipmanı Yönetimi (HC 432, 1995)*

## **Destek Hizmetleri**

Bu çalışmalar, organizasyonların enerji, telefon, posta hizmetleri ve diğer destek hizmetleri gibi faaliyetleri nasıl yönettikleri sorunu üzerine yoğunlaşmıştır. Genellikle konular şunları içerir;

### *En İyilerin Seçimi*

- Daha ucuza tedarik imkanı.
- Mevcut imkânların daha iyi kullanılması.
- Uygun olmayan kullanımın ya da israfın ortadan kaldırılması.
- İzleme ve kontrolü geliştirmek için daha gelişkin bilgi.

### **Rapor** örnekleri şunlardır;

- *Savunma Bakanlığı: Almanya'daki İngiliz Ordusu-Ekipmanını ve Yedeklerin Azaltılması (HC 344, 1993-94)*
- *Savunma Bakanlığı: Telefonların Yönetimi (HC 637, 1993-94)*
- *Mali Yardım Kuruluşunda Telefonların Yönetimi (HC 126, 1995-96)*
- *Bilişim Teknolojisi Hizmetleri Kuruluşu : Hizmet Faaliyetlerinin Dışarıya İhalesi: HC 255, 1995-96)*
- *Savunma Bakanlığı: Silahlı Kuvvetlere Yiyecek Tedariki, (HC 66, 1996-97)*
- *Savunma Bakanlığı: Ortak Hizmetlerin Yönetimi (HC 177, 1996-97)*

### **Etkinlik**

İşimiz bazı durumlarda, bir hükümet programının ya da politikasının uygulanmasını incelemektir. İncelediğimiz en yaygın konular şunlardır:

- Program için tahsis edilen kaynakların düzeylerine ve türlerine göre nasıl belirlendiği.
- Kaynakların, programın hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanıldığı.
- Kaynak kullanımı ve hedeflere ulaşımı izlemek için elde ne gibi bilgi bulunduğuydu.
- Programdan en fazla etkilenenlerin görüşlerinin neler olduğuydu.

### **Rapor** örnekleri şunlardır;

- *Yaşlılar: Yaşlılara Yardımda Bilgi Gereksinimleri ve Ulusal Sigorta Fonuna Emekli Aylıklarının Etkisi (HC 55, 1990-91);*
- *Sosyal Fon (HC 190, 1990-91)*

### *En İyilerin Seçimi*

- *HIV ve AIDS'le Bağlantılı Sağlık Hizmetleri (HC 658, 1990-91)*
- *Ulusal Sağlık Hizmetleri, İngiltere (HC 158, 1992-93) ve İskoçya (HC 159, 1992-93) Kaza ve Acil Servis Bölümleri*
- *2. ve 3. Kuşak Kent Gelişim Şirketlerinin Başarıları, (HC 898, 1992-93)*
- *İflas Hizmetleri Kuruluşu: Şirket Yöneticisinin Diskalifiye Edilmesi (HC 907, 1992-93)*
- *İngiltere'ye Giriş, (HC 204, 1992-93)*
- *Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: Yenilikleri Destekleme (HC 175, 1994-95)*
- *Deniz aşırı Ticaret Hizmetleri: İhracatçılara Destek, (HC 295, 1995-96)*

### **Hizmet Kalitesi**

Bu karmaşık bir alandır. Hizmet kalitesinin en önemli sorun olduğu veya sorunlardan yalnızca biri olduğu çalışmalar yürüttük. Genellikle ele aldığımız tipik sorular şunlardı;

- Hizmet kalitesi için gerekli unsurlar ne kadar iyi belirlenmiş?
- Kalite standartlarına ulaşıldığını garanti eden hangi prosedürler bulunmaktadır?
- Uygun koşullara sahip olanlar açısından hizmete kolayca ulaşılabilir mi?
- Alıcıları, aldıkları hizmetin kalitesinden memnunlar mı?

Bu raporlar genellikle yaptırdığımız tüketici anketleri aracılığıyla topladığımız bağımsız bilgilere dayanmaktadır.

### **Rapor örnekleri şunlardır:**

- *Sürücü ve Araç Ehliyeti Kuruluşu: Tüketici Hizmetlerinin Kalitesi (HC 105, 1993-94)*
- *Ulusal Sağlık Hizmetleri: İngiltere ve Galler'de Dispanser Hizmetleri (HC 359, 1994-95)*

### *En İyilerin Seçimi*

- *Metropolitan Polis Servisi : Halktan Gelen Telefonların Cevaplandırılması (HC 753, 1994-95)*
- *İskoç Ulusal Müze ve Galerileri : Hizmet Kalitesi ve Koleksiyonların Korunması (HC 14, 1995-96)*
- *Yerel Mahkemelerde Küçük Davaların Ele Alınması (HC 242, 1995-96)*

### **Özel Mali Girişim**

Bu gelişmeye açık bir alandır. İlk çalışmamız, risk yönetimi ve bunun özel sektöre, sözleşmeyi başlatma sürecine transfer edilmesi, Özel Mali Girişim sözleşme şartlarının performansı ifade edip etmediği, proje sözleşmesi boyunca belirlenen hizmetlerin etkili bir şekilde dağıtılmasını sağlamak üzere uygun düzenlemelerin yapılıp yapılmadığı konularında yoğunlaşmıştır.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

- *Skye Köprüsü;*
- *NIRS 2;*
- *Hapishaneler.*

### **Özelleştirme**

On yıldır özelleştirme denetimleri yürütüyoruz. Bu çalışmalar; kurumların, değer biçme, fiyat koyma ve rekabet süreci gibi konuları kapsayan satış sürecini ne ölçüde başarıyla yürüttüklerini ve emekli aylıkları ile alacak-borç transferinin uygun bir biçimde yapılmış olup olmadığını belirlememizi gerektiren karmaşık konuları kapsar. Bu çalışmaları gerçekleştirirken Finans alanından ya da diğer alanlardan uzman yardımına başvururuz.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

- *İngiliz Telekomünikasyonunda ve Özelleştirilmiş Elektrik Şirketlerinde Devlet Borçlarının İkinci Kez Devredilmesi (HC 184, 1994-95)*
- *Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: İngiliz Kömür İşletmelerinde Maden Çıkarma Faaliyetlerinin Satışı (HC 360, 1995-96)*

### *En İyilerin Seçimi*

- *İngiliz Ray Bakım Limited Şirketi: Bakım İstasyonları Satışı (HC 538, 1995-96)*
- *İlk Üç Yolcu Rayının İmtiyazlarının Satışı Kararı (HC 701, 1995-96)*
- *İngiliz Petroller ve Havalimanları ile Diğer Özelleştirilmiş Şirketlerde Artta Kalan Hisselerin Satışları (HC 265, 1996-97)*

### **Düzenleme**

Bu, gitgide önem kazanan bir alandır. Raporlarımızda ekonomik düzenleyicilerin fiyatlara, tüketicilere sağlanan hizmetlerin standardına ve rekabeti artırmaya olan etkileri incelenmiştir. Bu konuların ele alınmasında farklı alanlarda birikime sahip uzmanların görüşlerini aldık. Ayrıca, çevre korumasına ilişkin düzenlemeyi gözden geçirdik. Çevre Kirliliği Müfettişliği ve (eskiden Milli Akarsular İdaresi olan) Çevre Kuruluşu hakkında rapor hazırladık.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

Ekonomik düzenleme

- *Gaz Tarifelerinin Düzenlenmesi: Gaz Maliyet Endeksi (HC 287, 1995-96)*
- *Telekomünikasyon, Elektrik, Gaz ve Su Hizmetleri Genel Müdürlüklerinin Çalışmaları (HC 645, 1995-96)*

### **Çevre Düzenlemesi**

- *Çevre Kirliliğinin İzlenmesi: Çevre Kirliliği Müfettişliğinin İncelenmesi (HC 637, 19990-91)*
- *Milli Akarsular İdaresi: İngiltere’de Çiftliklerin Yol Açtığı Akarsu Kirliliği (HC 235, 1994-95)*

### **Performans Ölçümü**

Kamu kurum ve kuruluşlarının güvenilir performans göstergeleri hazırlamalarına ve yayınlamalarına Hükümetçe çok daha fazla önem verilmektedir. Bunlar da, çalışmalarımızda daha belirgin bir şekilde öne çıkmaktalar. İncelediğimiz yönler şunlardır; performans bilgilerinin toplanması, dağıtımı ve

### *En İyilerin Seçimi*

yararı; performans ölçümlerinin güvenilirliği ve daha kapsamlı ölçüm imkanı; organizasyonların hedeflerini ne kadar gerçekleştirebildikleri ve performanslarını geliştirmek için ölçümlerden nasıl yararlandıkları.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

- *İngiltere'ye Giriş (HC 204, 1994-95)*
- *Meteoroloji Ofisi İcracı Kuruluşu: Bir Performans Değerlendirmesi (HC 693, 1994-95)*
- *Metropolitan Polis Servisi: Halktan Gelen Telefonların Cevaplandırılması (HC 753, 1994-95)*
- *Ulusun Sağlığı: Bir Gelişim Raporu (HC 656, 1995-96)*

### **Gelirler**

Bu önemli alandaki çalışmalar, vergi düzenlemelerinde uygunluk, gelir birimlerince sağlanan hizmetin kalitesi ve kaçakçılığın önlenmesi üzerine odaklanmıştır.

**Rapor örnekleri şunlardır;**

- *Gümrük ve Tüketim Vergisi İdaresi: Katma Değer Vergisi İdaresi Düzenlemelerine Uygunluğu İşletme Maliyeti (HC 319, 1993-94)*
- *İngiltere ve Gallerde Konsey Vergi Değerlendirmeleri (HC 320, 1993-94)*
- *Vergi İdaresi : Doğru Vergiyi Bir Defada Toplamak (HC 442, 1993-94)*
- *Gümrük ve Tüketim Vergisi İdaresi: Uyuşturucu Tacirlerinin Mallarına El Konması (HC 668, 1995-96)*