



T.C. SAYIŞTAY
135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI

PERFORMANS DENETİMİ

ÖZET EL KİTABI

ÇEVİRİ DİZİSİ
ANKARA, 1997

T.C. SAYIŞTAY

135. KURULUŞ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI

PERFORMANS DENETİMİ

ÖZET EL KİTABI

ÇEVİRİ DİZİSİ

ANKARA, 1997

Özgün Adı

"Value for Money Handbook"

İngiltere Sayıştay'ı (NAO) tarafından yayımlanan (1997) kitapçığının İngilizce nüshasından Uz. Denetçi Arife Coşkun tarafından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmıştır.

Çeviri Dizisi Yayın No: 11

Birinci Basım

Aralık, 1997

SUNUŞ

Kamu kaynaklarının verimli, etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığı hakkında TBMM'ne ve kamuoyuna tarafsız ve bağımsız bilgi, görüş ve tavsiyeler sunmak ve denetim alanımızdaki kurumların performans yönetimlerini kurup geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla, kurumumuzda bir süredir performans denetimine geçiş için hazırlık çalışmaları yapılmaktadır.

Kuşkusuz; kardeş Sayıştay'ların metodoloji geliştirme çabalarından yararlanmak, görevimizi daha iyi yapmak için katedeceğimiz yolu kısaltacaktır. İngiltere Sayıştay'ının (NAO) temel performans kavramlarını ve denetim çevirimini baştan sona, kısa ve öz bir şekilde aktaran, performans denetimine giriş mahiyetindeki bu özet el kitabının önemli bir referans kaynağı olacağı inancındayım.

Bu vesile ile, bu yayını dilimize kazandıran meslek mensuplarına, kitabın dizgisini yapan Sayıştay EBM kelime İşlem Bölümü personeline ve basım işini gerçekleştiren Yayın İşleri personeline teşekkür ediyor; kitabın, performans denetimi alanındaki çalışmalara katkıda bulunmasını diliyorum.



Prof.Dr.M. Kâmil MUTLUER

Sayıştay Başkanı

Giriş

Niçin Bir Özet El Kitabı?

Niçin bir özet el kitabı?

Merkezi hükümet kurumları, bağlı kuruluşlar ve diğer kamu kurumlarının dış denetçisi olarak, bizim görevimizdeki başlıca hedefimiz, performans; yani, programların, projelerin ve faaliyetlerin verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu dahil bu kurumların kamu fonlarını kullanmaları ve hesap verme sorumlulukları hakkında Parlamento'ya bağımsız bilgi ve tavsiye sağlamaktır. Ayrıca; bu çalışma süresince, bu kurumların daha iyi performans göstermelerini sağlamaya çalışırız.

Denetim ekibinin her bir üyesine ve onların performans denetimine getirdiği zenginliğe değer veririz. Ekip üyelerini yalnız kendi çalışmaları ile değil, başkalarının çalışmalarıyla da ilgilenmelerini ve faaliyet gösterdiğimiz alandaki değişiklikleri izlemelerini bekleriz. Performans incelemelerini yapabilecek beceriye sahip kişileri, bu çalışmalara seçeriz; onların, kamu fonlarının ve ülkenin akıllıca harcanmasına yardımcı olacak katkılarımızı sergileyecek ve farklılık yaratacak performans denetimi çıktılarının hazırlanmasında yenilikçi olacaklarına inanırız.

Bu özet el kitabının amacı; yaptığımız performans denetiminin içeriği ve incelemeyi yürütürken izlediğimiz ilkeler hakkında genel bilgi vermek ve onu nasıl yapmamız gerektiği konusunda bazı öneriler getirmektir. Bu kitap neyin yapıp, neyin yapılmayacağını kesin olarak belirlememektedir. Tersine; bu özet el kitabı ve onun temelini oluşturan ilkeler, görevlileri çalışmalarında yenilikçi olmaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

500 milyar pound'un üzerinde gelirler ve harcamaları kapsayan Denetim alanımız, çok geniştir. Denetim alanında bulunan program ve faaliyetler ile verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun incelenmesinde kullandığımız yöntemlerin, büyük bir çeşitliliği ve geniş bir kapsamı vardır. Sayıştay Başkanı adına yapmamız istenilen performans incelemelerinin kapsamı ve türü ile Parlamento'nun beklentilerini karşılayacak yüksek kalitede raporlar hazırlanmasının önemi aşağıda belirtilmiştir:

- Her inceleme, bulgularımızı çıkardığımız kanıtların yapısı, kalitesi ve yeterliliği bakımından sağlam bir temele dayandırılmalı; doğru sonuçlara ve önerilere ulaşmamızı sağlamalıdır.

- Denetlediğimiz kurumlar, Kamu Hesapları Komitesinin üyeleri ile Parlamento üyeleri arasında ve kamuoyunda; Sayıştay'ın adil, doğru ve objektif çalıştığı konusunda güven sağlamaya çalışmıyoruz.

Bizim çalışmalarımızı destekleyen ilkelerin arka planına karşın; kamu sektöründe yaşanan değişikliklere cevap olarak, çalışmalarımızı yürütme yöntemimiz, 1984'de Sayıştay Kanunu'nun düzenlenmesinden bu yana sürekli geliyor:

- Şu anda kamu hizmetlerinin üçte ikisi bağlı kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Çıktılar ve hizmetlerin sunumu, girdilerden daha önemlidir ve kamu kaynakları ile finanse edilen hizmetlerin sağlanmasında özel sektöre daha fazla yer verilmektedir.
- İyi yönetime ve mesleki beceriye, kamu hizmetlerinin alıcılarına yüksek kalitede hizmet tedarikine ve daha fazla verimlilik sağlamak için yapılan araştırmalara dikkat çekilmektedir.

Biz, bu gelişmelere ayak uydurmaktayız. Özellikle;

- parlamento'nun, kamu kurumlarının ve çalışmalarımızdan etkilenen diğer kamu organizasyonlarının artan beklentilerini karşılıyoruz.
- incelemelerin karmaşık olması durumunda kullandığımız performans tekniklerinin ve metodolojilerin çeşidini artırıyoruz,
- kamu hizmetlerinin alıcıları, kamu harcama programlarından yararlananlar, diğer ilgili taraflar ve uzmanlar dahil, elde ettiğimiz tavsiyeler ve kanıtların kaynaklarını genişletiyoruz;
- performans incelemelerimizin kapsamını genişletiyoruz ve incelemelerin farklı türlerini geliştiriyoruz. Giderek artan bir şekilde, raporlarımızı talep edilen belli tarihlere kadar hazırlamamız bizden istenmektedir.

Bu değışiklikler, bu özet el kitabında ve onda ifade edilen yaklaşımdaki değışikliklerde belirtilen bir çok şekilde; performans denetimi çalışmamızı etkiledi. Özellikle, bu özet el kitabı;

- Sayıştay'da, meslek mensupları arasında ve örnek birimlerde en iyi uygulamayı göstermeye çabalamakta;
- ilkeleri, başlıca uygulamaları ve yüksek kalitede performans denetimi çalışmaları yapmak için ihtiyaç duyulan prosedürleri anlatmakta; ve
- bu ilkeleri nasıl gerçekleştirebileceğimiz konusunda uygulanabilir tavsiyeler, daha geliştirilmiş prosedürler ve uygulama örnekleri sağlamaktadır.

Performans (VET) denetimi ilkeleri

Bu özet el kitabı, performans denetiminin sekiz ilkesini anlatmaktadır. Bunlar, bizim mesleğimizin özünü oluşturmakta ve yüksek kalitede performans denetimi çalışmaları yapmak için gerekli olan önemli faktörleri tanımlamaktadır.

Performans inceleme rehberleri

Bu özet el kitabı, çalışmanın dizaynından ve seçiminden analitik ve tanısal tekniklerin uygulamalarına uzanan, performans incelemelerimizin gerçekleştirilmesi hakkında pratik ve teknik tavsiye sağlayan bir dizi kılavuz tarafından desteklenecektir.

Yapı

Bu özet el kitabı, dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm yaptığımız performans incelemelerimiz hakkında genel bilgileri kapsamakta; ikinci bölümde Performans denetimi (VET) ilkeleri anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde performans incelemelerimizi destekleyen temel prosedürler özetlenmekte ve pratik tavsiyeler verilmektedir. Dördüncü bölümde performans denetiminde kalitenin nasıl güvence altına alınacağı konusundaki çabalarımız anlatılmaktadır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Bölüm 1- Genel Bilgi	1
Bölüm 2- Performans (VET) Denetiminin İlkeleri	21
Bölüm 3- Performans Denetiminin Yürütülmesi	27
Bölüm 4- Performans Denetimininde Kalitenin Güvence Altına Alınması	79

Birinci Bölüm

Genel Bilgi

Birinci Bölüm

Genel Bilgi

1.1 El kitabının bu bölümü şu konuları kapsamaktadır.



- Yasal durum
- Performans denetiminin (vfm)* kapsamı
- Performans denetiminin amaçları ve özellikleri
- Stratejik hedeflerin incelenmesi
- Kamu Hesapları Komitesi
- Kanıt toplanması, ve
- Parlamento İhtisas Komisyonları (Departmental Select Committees), Denetleme Kurulu ve diğer kurumlarla ilişkiler

Yasal durum

1.2 Performans denetimi çalışmaları, 1983 yılında Sayıştay Kanunu (National Audit Act)** ile yetki verilmesinden sonra, Sayıştay faaliyetlerinin önemli bir yönünü oluşturmuştur.

1.3 Kanuna uygun olarak, Sayıştay Başkanı (C&AG)*** :

Çevirmenin notu: Metinde geçen;

* "Value for Money" terimi performans denetimi

** "National Audit Office (NAO)" terimi Ulusal Denetim Kurumu olarak çevrilebilecek iken; Türkiye'de eşiti kurumun Sayıştay olduğu dikkate alınarak "Sayıştay",

*** "Comptroller and Auditor General (C&AG)" terimi Komptrolör ve Genel Denetçi olarak Türkçe'ye çevrilebilirse de hedef okuyucu kitlesi dikkate alınarak " Sayıştay Başkanı", şeklinde Türkçe'ye aktarılmıştır.

- performans denetiminin yapılıp yapılmayacağına, ne zaman ve nasıl yapılacağına ,
- denetim sonuçlarının Parlamento'ya raporlanıp raporlanmayacağına, ne zaman ve hangi yönlerden raporlanacağına karar verir; ve
- her türlü belgeyi işin gerektirdiği her zaman görme hakkına sahip olup, gerekli olan ek bilgi ve açıklamaları isteyebilir.

1.4 Bir incelemenin yürütülüp yürütülmeyeceğine karar verirken Sayıştay Başkanı, Kamu Hesapları Komitesi'nce yapılan teklifleri dikkate alır.

Performans denetiminin kapsamı

1.5 1983 tarihli Sayıştay Kanununda verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kavramları tanımlanmamaktadır (yani performans kavramları). Şekil 1'de, bugüne kadar elde edilen deneyimlerden yola çıkılarak, bu kavramlar konusunda bazı yol gösterici bilgiler verilmektedir.

Şekil 1: Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk nedir?

Tutumluluk

Uygun kaliteyi dikkate alarak, faaliyetler için kullanılan kaynakların maliyetinin en aza indirilmesi.

Örnek

- Hastahane malzemeleri belli bir kalitede, en düşük fiyatla satın alındı mı?
- Bilişim teknolojisi ile ilgili pazar araştırması, kalite korunarak hizmetler için ödenen bedelde bir azalmaya yol açtı mı?

Verimlilik

Çıktılar (mallar, hizmetler veya diğer sonuçlar) ile bunların üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki. Verimli bir faaliyet, verili girdi ile en çok çıktının veya verili bir çıktının en az girdi ile uygun kalite dikkate alınarak sağlanmasıdır.

- Hastaya sunulan hizmetlerin kalitesinde bir düşme ve ekstra maliyet olmadan hasta bekleme süreleri azaltıldı mı?
- Güvenlik ve faaliyet standartları sağlanmış hizmetteki araç sayısı artırılırken, bir onarım atölyesinin maliyetleri azaltıldı mı?

Etkinlik

Hedeflerin ne ölçüde başarıldığı ve bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişki.

- Eğitim programı sınav başarı oranını artırdı mı?
- Koruyucu sağlık programının hedefleri gerçekleşti mi ve hastalık rakamlarında azalma sağlandı mı?

Performans denetiminin amaçları ve özellikleri

Temel Amaçlar

1.6 Performans denetiminde temel amacımız:

- *denetlediğimiz kamu kurum ve kuruluşlarının kaynaklarını verimli, etkin, tutumlu bir şekilde kullanıp kullanmadıkları hususunda Parlamento'ya bağımsız bilgi sağlamak ve tavsiyede bulunmak,*
- *verimlilik, etkinlik ve tutumluluğa ulaşmak için yapılan çalışmalarını geliştirme ve denetlenen kurumlara yardımcı olmaktır.*

1.7 Temel meselemiz, Parlamento'ya ve nihai olarak vergi ödeyen vatandaşlara karşı olan hesap verme sorumluluğumuz ve onlara kamu fonlarının ve kaynaklarının, uygun ve yararlı etkiler yaratacak tarzda kullanıldığı konusunda güvence vermektir .

1.8 Denetlenen kurumlara; tasarruf sağlamak veya maliyetleri azaltmak, hizmetleri daha iyi kalitede sağlamak, yönetim ve organizasyon süreçlerini geliştirmek ve güçlendirmek, amaçlarına ve hedeflerine maliyet etkinliğini sağlayacak şekilde ulaşmak için geliştirebilecekleri yöntemleri göstererek veya bu yöntemlere dikkat çekerek, kurumların verimlilik, etkinlik ve tutumluluğunu artırmaya çalışmalıyız. Performans incelemeleri bu tür etkileri artıracak belirginlikte dizayn edilmelidir.

Performans denetiminin genel özellikleri**1.9 Başarılı olması için performans incelemelerimiz* :**

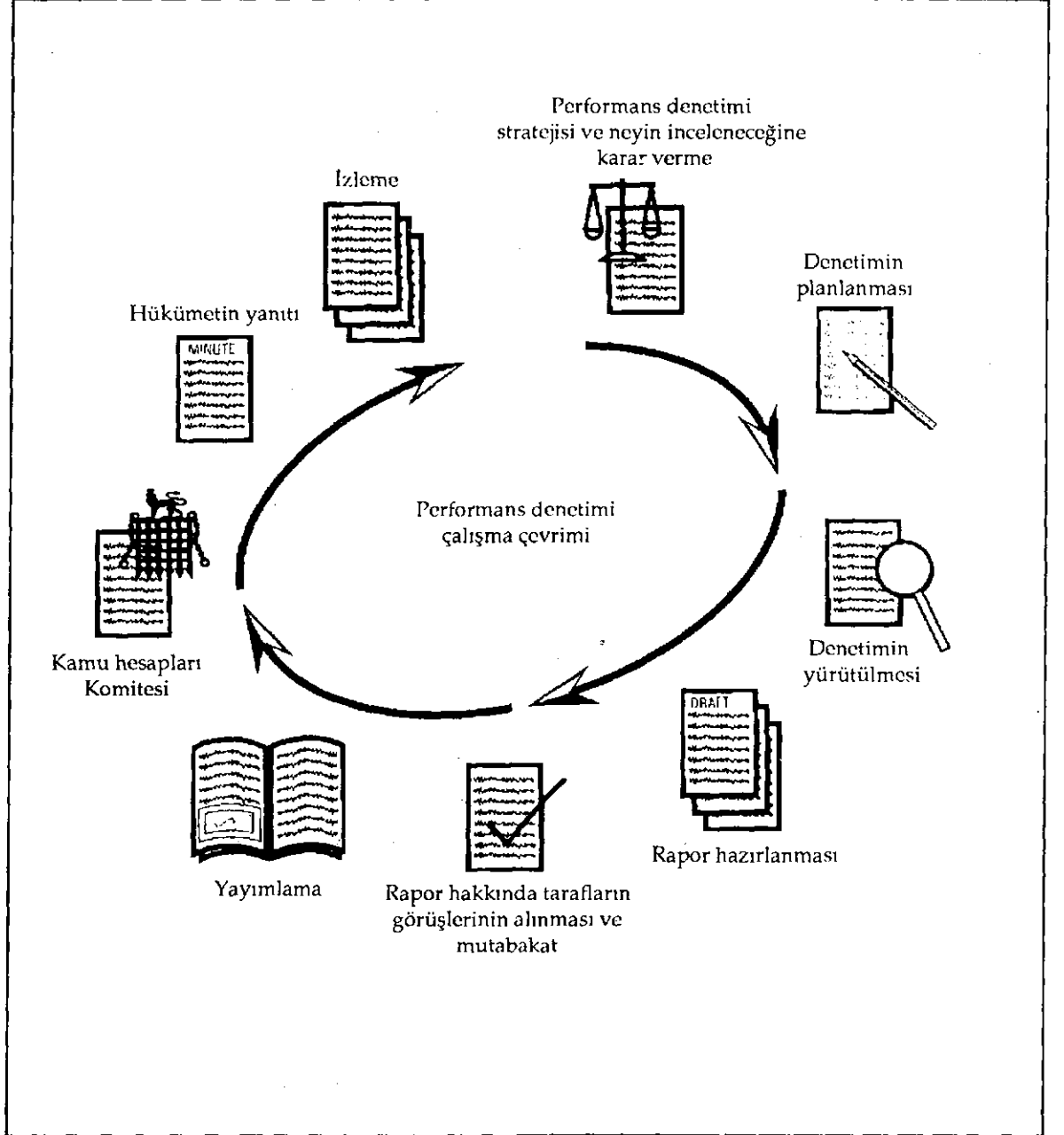
- *ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmeli,*
- *denetlenen kurum, kuruluş ve diğer organizasyonlarla her düzeyde iyi çalışma ilişkileri kurulmalı,*
- *incelediğimiz programlar sonucu elde edilen bulguları ve sonuçları, hizmetleri ve faaliyetleri yürütenlere, medya'ya ve Parlamento'ya faydalı olacak bir biçimde sunulmalı,*
- *raporlarda yapıcı olduğu kadar doğru ve tarafsız sonuçlara ulaşılmalı,*
- *somut iyileştirme olanakları göstererek, denetlenen kurum tarafından ulaşılan performansa ek bir katkı sağlamalıdır.*

Performans denetimine yaklaşımımız

1.10 Şekil 2'de gösterildiği gibi dokuz aşamadan oluşan yapılandırılmış performans denetimi yaklaşımına sahibiz. Bu özet el kitabının üçüncü bölümünde, her aşamanın temel unsurları daha detaylı açıklanmaktadır.

* "Performans incelemesi" terimi, faaliyetlerin planlanması ve izlenmesi; spesifik çalışmaların sürdürülmesi; denetlenen kurumun yönetimine ve Parlamento'ya rapor hazırlanması; ve belli bir amaçla yapılan araştırmalar ve yazışmaların incelemesi dahil yapılan bütün çalışmaları kapsar.

Şekil 2 : Performans denetimi çalışma çevrimi



1.11 Ek bir katkı sağlayan, belli noktalara yoğunlaşan ve ilgi toplayan raporlar yazmak için performans incelemelerimiz, konunun önemli yönlerini kapsayacak şekilde dizayn edilir.

1.12 Performans incelemeleri;

- *konuyu yapıcı bir şekilde sorgulamalı, sistemlerdeki ve kontrollerdeki zayıflıklara dikkat çekmek ve gerekli gelişmeleri sağlamak için hangi alanlarda tedbir almak gerektiğini göstermek üzere analizler yapmalı,*
- *belirli sonuçlara önyargısız ulaşmayı sağlayan ve geneli temsil eden bilgiler toplamalı,*
- *sonuçlara ulaşmalı; ve uygunsa, maliyet-etkin ve gerçekçi önerilerde bulunmalıdır.*

1.13 Amacımız yapıcı olmak, geçmişini inceleyerek gelecek için dersler çıkarmak olmasına rağmen; verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu sağlama sorumluluğunun denetlenen kurumların yönetimlerine ait olduğunu unutmamalıyız. Bizim görevimiz, kurumun ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu çalıştığını, belirlenmiş kriterleri, sözcelimi iyi uygulama örneklerini ya da kıyaslama örneklerini (benchmarks) esas alarak, bağımsız bir şekilde değerlendirmek; ve gerekirse, kurumların yönetimlerinin sorumluluklarını ne kadar başarılı yerine getirdiklerini raporlamaktır.

Yeni arayışlar

1.14 Performans denetimi yaptığımız kurumlar, sundukları hizmetlerin kalitesini ve verimlilik, etkinlik ve tutumluluklarını (VET) geliştirmek için sürekli çaba göstermektedirler. Bu, kurumları programlarını yürütmede ve hizmetlerini sunmada yeni yolları araştırmaya yöneltmiştir. Yeni hizmet kuruluşları oluşturmak, kamu hizmetlerinin sağlanmasında özel sektöre daha çok yer vermek, hedef belirlemeye ve performans ölçümüne daha çok önem vermek

(ki bunlar, bazen yeni kamu yönetiminin parçası olarak isimlendirilir) bu yeni yollar arasındadır. Bunun temelinde, kurumların hizmetlerin daha çok alıcısı ve daha az tedarikçisi olması yönünde genel bir eğilim bulunmaktadır.

- 1.15** Bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan performans arayışlarına ayak uydurmak için metodoloji çeşitliliğimizi artırmakta, yeni teknikleri uyarlamakta ve uzman tavsiyelerinin sağlanmasında yeni kaynakları kullanmaktayız. Yaptığımız çalışmaların tiplerini ve çeşitlerini de artırdık. Kamu hizmetlerinin tedarikinin yapısal özelliklerinde olabilecek daha fazla bir gelişme sağlamak için sürekli olarak performans denetimini başarmanın yeni yollarını geliştirmeye çalışıyoruz.

Performans denetiminin çıktıları

- 1.16** Başlıca çıktılarımız, Parlamento'ya ve denetlenen kuruma verilen raporlardır. Ayrıca, Parlamento üyeleri ve vatandaşların başvuruları ile ortaya çıkan soruşturmaları da kapsayan bir dizi çıktı sağlarız.

Sayıştay Raporları * Bu raporlar Parlamento'ya sunulur ve Kamu Hesapları Komitesi yasama dönemi boyunca bunlar hakkında görüşler alır. Sayıştay raporları, performans denetiminin asıl ürünüdür. Nadiren, verimlilik, etkinlik ve tutumluluğa ilişkin bazı konuları, doğrudan sunulan memorandumlar aracılığıyla Kamu Hesapları Komitesine bildirebiliriz. Bu yöntemle daha çok, gizli ya da acil konular için başvurulur.

Vatandaşlardan ve Parlamento üyelerinden gelen başvuruların cevaplanması. Sayıştay Başkanına, vatandaşlardan ve Parlamento üyelerinden verimlilik, etkinlik ve tutumluluğa ilişkin konularla ilgili başvurular olur. Bu başvuruların cevaplanması için yapılan araştırmalar daha detaylı incelenmesi gereken yönleri ortaya çıkarabilir.

* Çevirmenin notu : Orjinal metinde Genel Denetçinin raporları (C &AG's report) denilmekte ise de,kastedilen Sayıştay raporlarıdır.

Diğer Çıktılar

- Hem yönetime verilen raporlar yoluyla, hem de iyi uygulama kılavuzları ile denetlenen kurumlar için iyi uygulama örneklerini oluşturarak;
 - denetlenen kurumlarla ilişkilerimizi güçlendirerek; ve
 - seminerlere katılarak, gazetelerde makaleler yayımlayarak, sunuşlar yaparak ve konferanslar vererek, verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun nasıl geliştirilebileceği konusunda daha geniş kesimde tartışılmasına katkıda bulunarak;
- ek bir katkı sağlaması olasılığı olan diğer performans çalışmaları da yapabiliriz.

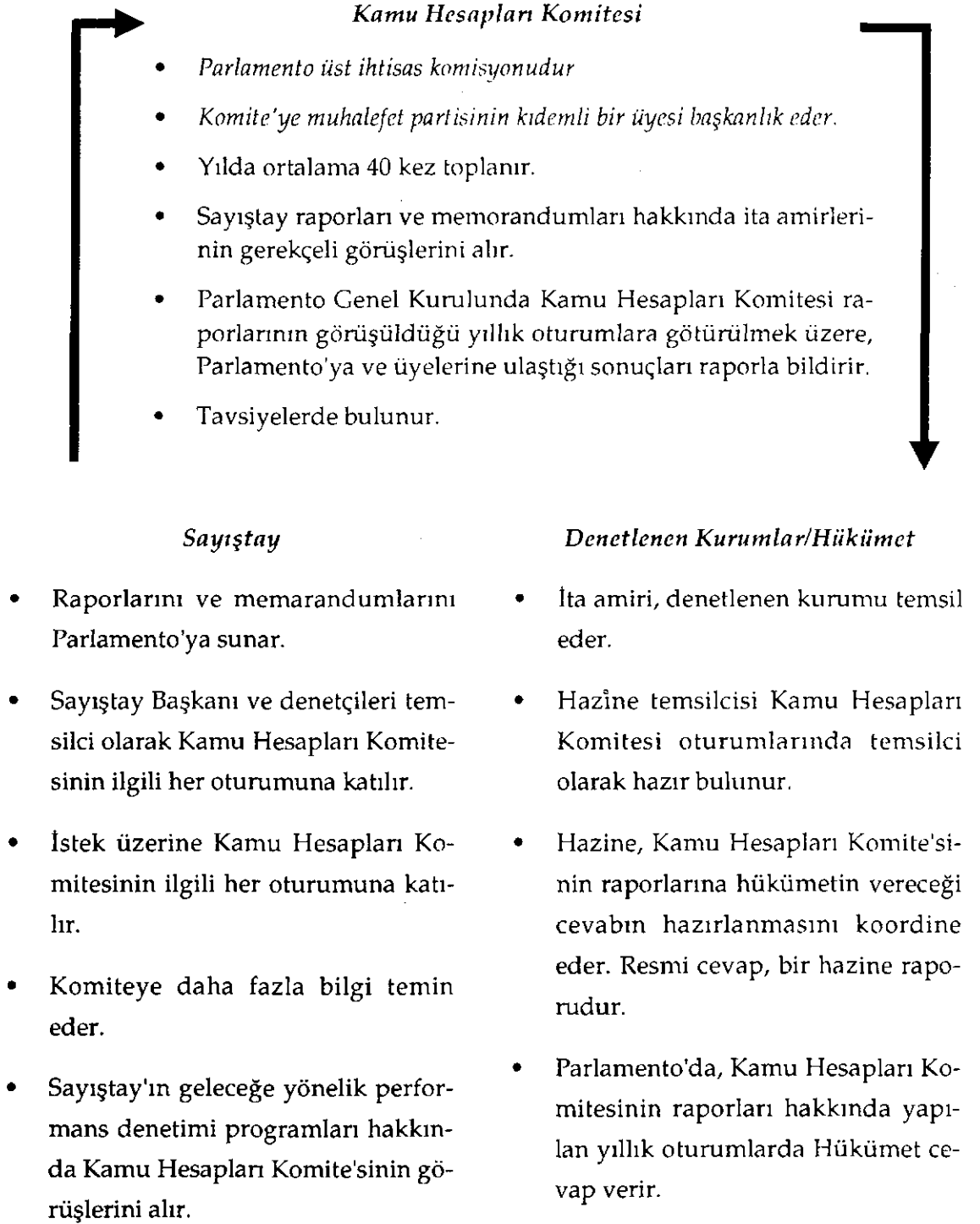
Politika (siyasa) hedeflerinin incelenmesi

- 1.17** 1983 tarihli Sayıştay Kanununda, Sayıştay'ın performans denetiminde politika hedeflerinin yerindeliliğinin sorgulamayacağı öngörülmüştür. Planlanan (sorgulayamayacağımız) politika amaç ve hedefler ile yasanın kapsamında olsun veya olmasın (inceleyebileceğimiz) bu hedeflerin ne kadar verimli, etkin ve tutumlu gerçekleştirildiği arasındaki farkı ortaya koymak için bu düzenleme yapılmıştır.
- 1.18** Performans denetimi yapan denetçilerin bir çok zaman, kanun koyucunun başarmak istediği şeyleri dikkate almak ve doğru anlaşılmasını sağlamak için politika hedeflerinin amacını ve arkaplanını, kamu kurumlarının çalışma ortamını, kurumun faaliyetlerini ve yöntemini etkileyen şartları araştırması gerekir.
- 1.19 Ek tavsiyeler:** Belli durumlarda, politika hedefleri ile bu hedeflerin gerçekleştirilme araçlarının ayırtilmesinde zorlukla karşılaşırsanız, lütfen denetim yöneticisine; gerekirse, strateji birimine (policy unit) veya merkez performans denetim ekibine danışın.

Kamu Hesapları Komitesi

- 1.20 Kamu Hesapları Komitesi bizim raporlarımızın başlıca kullanıcısıdır(Şekil 3). Bu Komite, kamu harcamaları için Parlamento tarafından verilen ödeneklerin tam olarak hesabının verilmesini, kamu kaynaklarının Parlamento'nun istediği şekilde harcanmasını ve verimlilik, etkinlik, tutumluluğa ulaşılmasını sağlayacak bir Parlamento üst ihtisas Komisyonudur (Senior Select Committee). 1987 Kuzey İrlanda Denetim Nizamnamesine [the Audit (Northern Ireland) Order] uygun olarak; Sayıştay tarafından Kuzey İrlanda'da yapılan denetim sonuçları da Komiteye sunulur.
- 1.21 Yıllardan beri, Komitenin incelemeleri; mali yönetimde doğru uygulamaları sağlamak ve verimlilik, etkinlik ve tutumluluğa ulaşma ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmıştır. Uygulamada Kamu Hesapları Komitesi, Sayıştay'ın raporlarını ve memorandumlarını kendi incelemelerine esas alır. Kamu Hesapları Komitesinin tetkikleri ve raporları, vergi ödeyen vatandaşların parasının doğru ve akıllıca harcamasındaki başarısızlığa karşı önemli yaptırımlardır.
- 1.22 Kamu Hesapları Komitesinin incelemelerine destek sağlamak için Sayıştay, Komitenin Başkan ve üyelerine Sayıştay raporlarını esas alarak yapacakları incelemenin ana hatları hakkında brifing verir. Ayrıca, Kamu Hesapları Komitesi raporların içeriği hakkında Sayıştay Başkanı ve denetçilerinden öneride bulunmalarını isteyebilir ve/veya gerekçeli görüş talep edebilir.

Şekil 3 : Kamu Hesapları Komitesinin Rolü



Kamu Hesapları Komitesi'nin düzenli bilgilendirilmesi

1.23 Sayıştay'ın performans denetimi programı hakkında Kamu Hesapları Komitesi düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Bu programın kendi programı üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve yorumlamak için Kamu Hesapları Komitesi'nin yeterli zamanı olmalıdır. Bu, Sayıştay Başkanının performans incelemesinin yapılıp yapılmayacağına karar verirken, Kamu Hesapları Komitesi tarafından yapılan teklifleri dikkate almasını öngören 1983 tarihli Sayıştay Kanunu ile uyumludur.

1.24 Yasama dönemi süresince, periyodik olarak Kamu Hesapları Komitesi, Sayıştay raporları hakkında ita amirlerinden gerekçeli görüş isteyebileceği tarihler ile oturum programına karar verir. Yıl boyunca, performans denetimi hakkında Kamu Hesapları Komitesi üyelerini:

- *gelecek yasama döneminde, Komite tarafından incelenmesi için hazırlanacak raporlar,*
- *yapmayı planladığımız ve uygun zamanda Komite tarafından dikkate alınabilecek raporlarla sonuçlanacağı umulan belli başlı incelemelerin geçici listesi,*
- *Komite raporlarındaki önerileri karşılamak üzere verilen ve Hazine raporlarında yayımlanan hükümet cevaplarının yerine getirilip getirilmediğinin Komite veya Sayıştay tarafından izlenmesi için yapılan teklifler,*

konusunda bilgilendiririz.

1.25 Raporumuz yayımlandıktan sonra, olabildiğince hızlı bir şekilde Kamu Hesapları Komitesinin oturumlarında gerekçeli görüş alınması yararlı olacaktır. Komite tarafından incelemesi ile raporumuzun yayımlanma arasındaki uzun bir periyot, Komite kanıtları aldığı zaman rapordaki bilgilerin süre ile bağlantılı olarak güncelliğini kaybetmesi ve faydasının azalması demektir. Raporun yayımlanması ile Komite oturumu arasında önemli bir süre geçmiş ise; denetlenen kurumla müzakere ederek, rapordaki bilgilerin güncelleştirilmesine gerek olup olmadığını değerlendirmemiz gerekir.

- 1.26 Çeşitli aşamaları için takvim belirlemek ve bu takvime uygun olarak raporları yayımlamak için performans denetiminin baştan sona planlanması önemlidir. Bu, Kamu Hesapları Komitesinin programlarını güvenilir bir temel üzerine hazırlamasına ve bizim açımızdan da, Komite oturumlarına güncelleştirilmiş raporlar sunma ve bunu en uygun zamanda yapma imkânı verecektir.

Kanıt toplama

- 1.27 Performans denetimini başarmak için kanıta ihtiyacımız vardır. Bu, yazılı kanıtlar, ilgili taraflar ve resmi görevlilerle yapılan görüşmeler gibi mevcut kaynaklardan ve Sayıştay'ın veya Komitenin araştırmalar, incelemeler ve analizler sonucu elde ettiği yeni kaynaklardan çıkarılabilir.
- 1.28 Denetlenen kurumun nasıl çalıştığını, yalnız hedeflerini değil, aynı zamanda karşı karşıya kaldığı güçlükleri de anlamamız gerekir. Bunların hepsi kaydedilmemiş olabilir. Öyle ise, denetlenen kurumun ilgili bütün yönlerinin araştırılması gereklidir. Denetlenen kurumun görevlileri kadar, kamu hizmetlerinin alıcıları veya faydalananlar, özel sektörde kamu hizmetlerini sunanlar ve diğer ilgililer gibi kurumun hizmetleri ile ilgili gruplara danışmamız da gerekebilir. Hizmetin kurum dışı kullananlarına ait dökümanları yasal olarak isteme hakkımız olmadığı halde, onlar genellikle bizimle görüşmeye isteklidirler ve bilgi sağlarlar.
- 1.29 1983 tarihli Sayıştay Kanunu; Sayıştay Başkanına performans denetimini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulabilecek denetlenen kurum dökümanlarını, işin gerektirdiği her zaman isteme hakkını verir. Sayıştay Başkanının denetimi yapmak için gerekli olan herhangi bir bilgi ve açıklamayı, dökümanlardan sorumlu olan veya bunları elinde bulunduran herkesden isteme hakkı da bulunmaktadır. Bu nedenle, Kanun çok geniş bir kitleye ulaşma ve bilgiyi elde etme hakkını sağlamaktadır.

Kanıtların elde edilmesinde sorunlar

1.30 İstediğiniz bilgileri elde ederken herhangi bir problemle karşılaşırsanız; bu tür problemleri kararlı ama yapıcı yaklaşımı koruyarak, dikkatli bir şekilde halledin. Bilgi elde etmeye ilişkin sorunlar, denetlenen kurumla konuyu çözecek seviyede yapılacak görüşmelerle giderilmeye çalışılmalıdır. Sorun devam ederse; denetim yöneticisine danışın. Bu konuda özellikle aşağıdaki hususlar akılda bulundurulmalıdır:

- *Raporda ne ölçüde hassas bilgi kullanılacağı denetlenen kurumlara açıklanır ve taslak rapor aşamasında kendilerini tatmin edecek şekilde danışılacağı konusunda güvence verilir.*
- *Dökümanları istemede kararlı olun; ama, deneyimsiz ve genç çalışanlarla gereksiz polemiklerden kaçının.*
- *Hangi bilgiyi ve niçin istediğinizi söyleme konusunda hazırlıklı olun.*
- *Zor veya alışılmamış koşullarla karşılaştığınız zaman, üst yönetimden veya strateji biriminden görüş isteyin.*

Diğer kurumlar ile ilişkiler

1.31 Performans denetimimizle ilgili olarak sorumluluğu olan ya da bu denetimle bağlantılı çalışmalar yürüten pek çok kurum vardır. Bunlara şu kurumlar dahildir:

Parlamento İhtisas Komisyonları (Departmental Select Committees)

- 1.32 Parlamento İhtisas Komisyonları, her yıl çok çeşitli konuları inceler. Parlamento İç Tüzüğü (The Standing Orders of the House of Commons), Parlamento Komisyonuna uygun gördüğü kişileri çağırma, belgeleri ve diğer isteme yetkisini verir. Kamu Hesapları Komitesi, Sayıştay ile ilgili kamu kuruluşu veya kuruluşları arasında mutabakata varılmış; ama, parlamento'ya raporlanmamış konularla ilgili olarak Sayıştay'dan almış olduğu bilgi ve dökümanları, herhangi bir komisyona verebilir. Raporlarımız, Kamu Hesapları Komitesinin uygun görmesi halinde, parlamento komisyonları tarafından alınabilir. Parlamento Komisyonlarının incelemeleri, çoğunlukla verlilik, etkinlik ve tutumluluğun (VET) sağlanmasına ilişkin konulara yöneliktir. Bu nedenle, denetim yöneticilerinin Parlamento Komisyonlarının raporörleri ile düzenli temas içinde olmaları ve birbirleriyle gelecekteki çalışma programlarını görüşmeleri önemli bir husustur.

Denetleme Kurulu (Audit Commission)

- 1.33 Denetleme Kurulu, İngiltere ve Galler'de yerel idarelerin ve sağlık kurumlarının mali denetiminden sorumludur. Kurul aynı zamanda, bu iki faaliyet alanında performans denetimi yapmakla görevlidir.

Kimin, ne için performans denetimi sorumluluğu vardır?

	<i>Kapsam</i>	<i>Raporlama</i>
<i>Sayıştay</i>	- Merkezi Hükümet	
	- Sağlık Bakanlığı (NHS)	
	- Bağış yapılmış okullar (Grant maintained schools)	<i>Parlamento'ya</i>
	- Londra Güvenlik teşkilâtı (Metropolitan Police)	

Denetleme Kurulu (Audit Commission)*	- Yerel İdareler	Yerel Yönetim Makamları (Local Authorities)
	- Yerel İdarelerin Okulları İngiltere ve Galler Ulusal Sağlık Kurumu (NHS)	Sağlık Teşkilâtı Makamları Galler, Çevre ve Sağlık Müşteşarlıkları (Secretaries of State for the Wales, En- vironment and Health)
	Bölge Güvenlik Güçleri	Güvenlik Teşkilâtı Makamları
Hesapları İnceleme Kurulu (Accounts Commission)**	İskoçya Yerel idareler ve Ulusal Sağlık Kurumu (NHS)	İskoçya Yerel Yönetim Makamları İskoçya Sağlık Bakanlığı Müşteşarlığı
	Polis	Güvenlik Teşkilâtı Makamları

Yerel İdareler

- 1.34** Denetleme Kurulu'nun performans denetimi 1982 Yerel İdareler Finansman Kanunun (Local Government Finance Act) 26 ve 27.maddelerine dayanılarak yürütülür. 27.maddede, Kurulun denetime başlamadan önce, Sayıştay Başkanı'na danışması öngörülmektedir. İlgili bilgileri elde etme hakkı olan Sayıştay Başkanı, doğabilecek herhangi bir sorunu, bu maddeye dayanarak, Parlamento'ya bildirmeye yetkilidir. Bu durumlarda, Sayıştay ve Denetleme Kurulu'nun görüş almak üzere taslak raporlarını birbirlerine göndermeleri olağan bir uygulamadır.

Çevirmenin notu : Görev alanları değerlendirilerek, parlamento ihtisas komisyonları ile karıştırılmaması için metinde geçen;

**"Audit Commission" terimi "Denetleme Kurulu" olarak,

** "Accounts Commission" terimi "Hesapları inceleme Kurulu" olarak Türkçe'ye aktarılmıştır.

Ulusal Sağlık Kurumu

- 1.35 Ulusal Sağlık Kurumu'nda yapılması planlanan sağlık performans denetiminde, Denetleme Kurulu'nun, Müşteşara ve Sayıştay Başkanına danışması gereklidir [1990 tarihli Sağlık Bakanlığı ve Toplum Sağlığı Kanunu (NHS and Community Care Act 1990)]. Ancak, Denetleme Kurulu tavsiyeleri kabul etmek zorunda değildir. Kamu Hesapları Komitesi, ilgili ita amiri ile uzlaşmış ve kabul edilmiş bazı Sayıştay raporlarında, sözü edilen Denetleme Kurulu sağlık performans denetimlerini dikkate alır.

Danışma (Consultation)

- 1.36 Performans denetim programlarımız ve diğer ortak ilgi alanlarımızdaki sorumluluklarımız örtüştüğünde ya da her iki kurumun çalışmaları üzerinde potansiyel etkileri olduğunda, biz Denetleme kuruluna danışırız, Denetleme Kurumu bize danışır. Bugüne kadar hastaneler, okullar ve polis dahil birçok alanda ortak çalışma yaptık.

İskoçya Yerel Yönetim Hesaplarını İnceleme Kurulu [Commission for Local Authority Accounts Scotland (Accounts Commission)]

- 1.37 Hesapları İnceleme Kurulunun, İskoçya için İngiltere ve Galler Denetleme Kurulununkinden benzer sorumlulukları vardır ve biz, Denetleme Kurulu ile ilişkimizde olduğu gibi bu Kurula da danışırız. İskoçya performans denetimi proje yöneticisi , Hesapları İnceleme Kurulu ile ilişkide Sayıştay bakımından temel bağlantı noktasıdır.

Merkezi hükümet kurumları

- 1.38 Performans denetimini yürütürken, Hazine ve Kabine Sekreteryası Verimlilik Ofisi (Cabinet Office Efficiency Unit) dahil birçok merkezi hükümet ku-

rumları ile düzenli olarak ilişkide bulunuruz. Merkezi hükümet alanını ilgilendiren genel politika konularının gerektirdiği işbirliğinin genel sorumluluğu Strateji birimine aittir.

Diğer kamu kurumları

- 1.39 Çeşitli kamu kurumları ile de ilişkide bulunuruz. Parlamento üyeleri ve vatandaşlar tarafından iletilen şikayetleri incelemekle görevli Parlamento Genel İdare Ombudsman'ı (Parliamentary Commissioner for Administration) ve Sağlık Hizmetleri Ombudsman'ı (Health Service Commissioner)* ile cezaevi ve polis müfettişlikleri gibi teftiş kurulları ilişkide bulunduğumuz diğer kamu kurumları kapsamındadır.

Çevirmenin notu : "Commissioner" terimi, Parlamento dilekçe komisyonu başkanı olarak türkçeye çevrilebilirse de, işlevleri düşünülerek "Ömbudsman" şeklinde Türkçe'ye aktarılmıştır.

İkinci Bölüm

Performans (VET) Denetiminin İlkeleri

Performans (VET) denetimi ilkeleri nelerdir?

Performans denetimi çalışmalarımızı belirleyen ve yön gösteren temel özellikleri ve nitelikleri sekiz ilke özetler:

- Sorumluluk
- Güvenilir olma
- Objektif olma ve bağımsızlık
- Ek katkı sağlama
- Yeterlilik
- Titizlik
- Kararlılık
- Açık iletişim

İlkeler Sayıştay mensuplarına, Parlamento'ya, denetlenen kurumlara ve geniş bir yurttaş kitlesine bizim performans incelemelerimizin temelini teşkil eden önemli faktörler hakkında yol gösterici bilgiler sağlar. Bu ilkeler, çalışmamızda kullanacağımız iyi uygulamanın çerçevesini çizerek, bizden neler beklendiğini ve neyi başarmaya çalışmamız gerektiğini belirler.

İlkelerin, performans denetimimizin kalitesini korumada ve artırmada bize rehber olması düşünülmektedir. Bunlar, performans denetçilerinin iyi uygulama kanunlarıdır .

Performans denetiminin sekiz temel ilkesi şunlardır:

Sorumluluk (Accountability)

Temel meselemiz, Parlamento'ya ve nihai olarak vergi ödeyen vatandaşlara karşı olan hesap verme sorumluluğumuz ve onlara kamu fonlarının ve kaynaklarının, uygun ve olumlu etkiler yaratacak tarzda kullanıldığı konusunda güvence vermektir. Bunu, Parlamento'ya bağımsız bilgi sunarak; denetlediğimiz kurumlara, kaynak kullanımında nasıl verimli, etkin ve tutumlu olacağı konusunda önerilerde bulunarak ve kamu hizmetlerinin tam yürütülmesinde riskli olabilecek alanların örneklerini ortaya çıkararak yaparız. Ayrıca, denetlenen kurumların verimlilik,etkinlik ve tutumluluğu (VET) daha iyi sağlamalarına da yardım ederiz.

Güvenilir olma (Integrity)

Sorumluluklarımızı dürüstlük, açıklık ve doğruluk çerçevesinde yerine getirerek, güvenilir bir şekilde hareket etmeliyiz. Kanıtların toplanması ile ilgili gerekçelerimizi açıklamalıyız. Denetim bulgularımız önceden belirlenmiş uygulanabilir kriterlerle tutarlı olmalıdır.

Objektif Olma ve Bağımsızlık (Objectivity and independence)

Performans denetiminin yürütülmesinde; hükümetten, siyasi partilerden ve diğer kurumlardan bağımsız olmalıyız. İncelemelerimizde veya raporlarımızda, siyasi veya herhangi bir taraflılık göstermemeliyiz.

Ek Katkı Sağlama (Adding Value)

Performans denetimi, hem Parlamento'ya hem de denetlenen kuruma ek bir katkı sağlamalıdır. Ek katkı aşağıdakileri kapsar:

- bakanlıklar ve diğer kamu kurumlarının kaynakların yönetiminde verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu ne ölçüde başardıkları konusunda bağımsız bilgi verme ,

- önemli bir konunun anlaşılmasını sağlayacak ve toplumun her kesiminin bilgisini artıracak kanıtların toplanması ve analizi,
- verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun geliştirilmesi yoluyla sağlanacak parasal kazançların kapsamının belirlenmesi, ve
- denetlenen kurumun maliyet/etkinliğinin nasıl tanımlanabileceği ve başarılabacağı da dahil olmak üzere; kaynakların yönetilmesi, programların uygulanması ve hedeflerin başarılmaması konusunda yeni bilgiler edinmesi.

Yeterlilik (Competence)

Performans denetimi tecrübe ve beceri bakımından uygun yeterliliğe sahip denetim ekipleri tarafından yürütülmelidir. Denetim ekibi, ekip olarak:

- performans denetimini yürütecek tecrübeye sahip olmalıdır,
- incelenmekte olan konu ile idari prosedürlerin ve yasama prosedürlerinin niteliği hakkında genel bilgi sahibi olmalıdır,
- kanıt toplamak, analiz etmek ve yorumlamak için uygun teknikleri belirleyecek ve uygulayacak veya bunların nasıl yapılacağını düzenleyecek kadar işin ehli ve uzmanı olmalıdır,
- çalışmayı maliyet, zaman ve kalite koşullarına uygun yapabilmelidir.

Titizlik (Rigour)

Performans denetimine titizlikle yaklaşmalı, bulgularımıza ve sonuçlarımıza esas olan bilgileri ince eleyip sık dokuyarak değerlendirmeliyiz. Performans denetiminini destekleyen kanıtlar yeterli, ilgili ve güvenilir olmalıdır.

Kararlılık (Perseverance)

Performans denetimi yürütürken nazik; ama, kararlı olmalıyız. Her zaman önyargısız olsak da, anlamlı denetim bulguları ve sonuçları ortaya koymak için ihtiyaç duyulan kanıtların toplanmasından ve analizinden vazgeçmemeliyiz.

Açık İletişim (Clear Communication)

Raporumuz objektif, içerik ve anlatım biçimi dengeli, güvenilir, anlaşılır ve inandırıcı olmalıdır.

Üçüncü Bölüm

Performans Denetiminin Yürütülmesi

- 3.2 Her bölüm prosedürleri kısaca tanımlamakta ve bazı temel önerilerde bulunmaktadır. Prosedürler ve bu prosedürlerin temelindeki ilkeler, inisiyatif kullanmaya engel olmamalıdır. Aksine denetçiler, çalışmalarında yenilikçi olmaya teşvik edilmektedir.
- 3.3 Zaman zaman bir konuyu mümkün olduğu kadar çabuk raporlama baskısı altında olabiliriz. Ancak, incelememizi dikkatli ve eksiksiz yaptığımızdan emin olmalıyız.

Performans denetimi stratejisi ve neyin inceleneceğine karar verme



- 3.4
- Performans incelememizin kapsamının hiç bir unsuru dışta bırakmayacak şekilde yoğun ve iyi planlanması,
 - önceliklerin belirlenmesi,
 - kaynakları maliyet etkinliğini sağlayacak şekilde dağıtılması, ve
 - onaylanmış çalışma programlarının uygulanmasında birimlerin performansının izlenmesi ve gözden geçirmesinde bir sorumluluk çerçevesinin sağlanması,
- için güvenilir stratejik planlamaya ve faaliyet planlamasına ihtiyaç vardır.

Stratejik Planlama

- 3.5 Stratejik planlamanın amacı, gelecekteki performans denetimi programı ile programa uygun olarak öncelikleri, programın uygulanması için gerekli kaynak ve eleman ihtiyacını belirlemektir. Stratejiler, denetim alanı hakkında doğru bir bilgileneleme, mevcut işlerde öngörülen değişikliklerin değerlendirildiği bir perspektife; ve planlama sürecinde, Sayıştay'ın karşılaşacağı fırsatlar ve risklerin tam bir analizine dayanmalıdır. Denetlenen kurumların

bir çoğunda, belirlenen strateji, ita amirlerine yapılacak sunuşları güçlendirir.

- 3.6 Stratejik planlar, her yıl Kamu Hesapları Komisyonu tarafından değerlendirilen ve onaylanan Sayıştay'ın kurumsal planında (Corporate Plan) belirtilen kaynakları, tahminleri ve hedefleri yansıtmalıdır. Ve sırasıyla, stratejik planlamaya giren ileriye dönük düşünceler, gelecek kurumsal plana girmeli ve her yıl bu devam ettirilmelidir.
- 3.7 Stratejik planlar, uzun dönemli seçenekleri, personel ve kaynak ihtiyacını belirlemek için 5 yıllık bir geleceği kapsar ve bunun ilk iki yıl için detaylı performans inceleme tekliflerini içerir.
- 3.8 Stratejik planlar, önemli denetim alanlarının eksiksiz bir analizine dayanmalıdır. Bu analize, denetlenen kurumun amaçlarının ve hedeflerinin incelenmesi; gelir ve gider taahhütlerinin ve trendlerinin analizi; siyasa belirlenmesine yönelik önemli girişimler ile verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun sağlanmasına ilişkin risklerin en yüksek olduğu kabul edilen alanlar hakkında özet bilgi dahil edilmelidir.

Neyin inceleneceğine karar verme

- 3.9 Uygun inceleme tekliflerinin belirlenmesi için:
- denetim alanı hakkında yeterli bilgi sahibi olmak,
 - güvenilir bilgi sağlamak,
 - verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu artırmak için olanakları belirlemek,
 - performans incelemelerinin kapsamını değerlendirmek,

- çalışma tekliflerini sunmak,
- performans denetiminin kapsamını dengeli bir programla hazırlamak gerekir.

3.10 Bu sürecin temel şartı, denetlenen kuruma danışılması ve onların düzenli bilgilendirilmesidir.

Denetim alanı hakkında yeterli bilgi sahibi olma

3.11 Yeterli bilgilenme için, denetim alanının doğru ve detaylı analizinin yapılması ve denetlenen kurumun gelişme potansiyeli ile verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu ne ölçüde gerçekleştirdiği hususunda yargıya ulaşılması gerekir. Bilgiler güncel ve ilgili olmalıdır. Bu, denetlenen kurumu etkileyebilecek dışsal faktörler kadar denetlenen kurumdaki politika, programlar, kaynak dağılımı ve yönetim süreçlerindeki değişiklikleri öğrenmek için düzenli izlemeyi gerektirir. Bu, gelişmeleri izlemek ve gelişmelerin performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek, sorumluluğu yüklenen denetçilerce en iyi şekilde başarılabilir.

Güvenilir bilgilenme

3.12 Yeterli bilgilenme, güvenilir bilgiyi elde etmeye bağlıdır ve bu genellikle, birçok kaynaktan elde edilebilir. (Şekil 4)

Şekil 4 : Ne inceleneceğine karar vermek için bilgi kaynakları

Denetlenen Kurumlar

- Üst yönetim dokümanları, kurum stratejik planları, bölüm planları, çalışma planları v.b.
- Kaynak ve performans bilgileri
- Konu hakkında doğru bilgi alınabilecek personel
- Muhasebe kayıtları
- Resmi İstatistikler
- Teftiş kurulları örneğin Güvenlik Teşkilâtı Teftiş Kurulu
- İç denetim ve verimlilik incelemeleri

Parlamento ve Sayıştay

- Geçmiş Sayıştay raporları
- Kamu Hesapları Komitesi raporları ve bunlara esas olan kanıtlar
- Hazine cevapları (tutanakları)
- Mali denetim yapan Sayıştay denetçileri
- Parlamento üyelerinin soruları ve parlamentodaki müzakereler
- Parlamento ihtisas komisyonun raporları ve diğer raporlar

Hizmetin kurum dışı kullanıcıları

- Kamu hizmetlerinden yararlananlar ve bu hizmetlerin alıcıları
- Bilim çevreleri
- Medya
- Meslek örgütleri
- Konu ile ilgili tavsiyelerde bulunan gruplar ya da organizasyonlar (think tanks) ve benzeri örgütler

Diğer denetim kurumları

- Denetleme Kurulu ve Hesapları İnceleme Kurulu raporları
- Yabancı Ülkeler Yüksek Denetim Kurumlarının raporları (Overseas Supreme Audit Institutions' reports)

Verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu artırma fırsatlarının değerlendirilmesi

3.13 Toplanan verilerin yetersiz performansı veya muhtemel israfı belirlemeye ve verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu artıracak diğer kanıtları bulmaya imkan verecek, organize bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.

- Denetlenen kurumun rolü, fonksiyonu ve programlarının karmaşıklığı,
- siyasa hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan varlıkların ve mali kaynakların hacmi,
- personelin sayı ve nitelik olarak yeterliliği,
- örgüt yapısı ve bu yapının denetlenen kurumun hedefleri ve görevleri için en uygun yapı olup olmadığı,
- hedefler, zamanaşımına ilişkin kıyaslama göstergeleri ve ilgili karşılaştırma göstergeleri ile karşılaştırarak ölçülmüş performans örneklerinin olup olmadığı,
- kurum kültürü, sorumluluklar ve ilişkilerin temelleri sağlam bir felsefeye dayanıp dayanmadığı,
- yönetim ve bilgi teknoloji sistemlerinin güvenilirliği,
- siyasa hedeflerinin başarılmasında, çıktıların elde edilmesinde ve etkilerin gerçekleştirilmesindeki güçlükler,
- programlar hedefleri gerçekleştiremez veya kontroller ve yönetim prosedürleri başarısız olursa; muhtemel kayıplar, maliyet artışları veya gelir kayıpları şeklinde ortaya çıkabilecek negatif etkiler,

- hedefleri ve etkilerin gerçekleştirilmesini izlemek ve ölçmek için güvenilir bilgi eksikliği,

yapılacak değerlendirmedeki önemli faktörlerdir.

- 3.14 Denetim alanı veya onun çeşitli yönleri hakkında uzmanlığı bulunan kurum içi ve dışı danışmanlar; verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu artırma potansiyelinin belirlenmesinde anlamlı tavsiyelerde bulunabilirler.

Performans incelemesinin kapsamının değerlendirilmesi

- 3.15 Bir performans incelemesinin haklı gerekçelerinin olup olmadığına ve ne zaman yapılması gerektiğine karar verirken, dikkatli değerlendirme yapmak gerekir. Tam bir performans incelemesi mutlaka en maliyet-etkin cevap olmayabilir. Bazı durumlarda, değişiklik veya gelişme, izleme faaliyetimizin ortaya çıkardığı herhangi bir konuya ilişkin olarak denetlenen kurumun uyarılması gibi diğer araçlar yoluyla sağlanabilir.

- 3.16 İncelemenin haklı gerekçeleri varsa, inceleme takvimi, konunun görece önemi ve Parlamento'nun ilgisine; Sayıştay'ın ve Kamu Hesapları Komitesi'nin önceki raporlarına; denetlenen kurum tarafından planlanmış kurum içinden ve dışından yapılacak incelemeler dahil ilgililer tarafından alınmakta olan herhangi bir isabetli önleme; denetimin yapacağı olası ek katkının boyutuna; ve diğer Sayıştay önceliklerini içeren birçok faktöre bağlı olacaktır.

Sayıştay'da inceleme tekliflerinin hazırlanması

- 3.17 Bir performans incelemesinin kapsamı belirlendikten sonra, Sayıştay içinde değerlendirilmek üzere resmi bir inceleme teklifi hazırlanmalıdır.

İnceleme teklifi kısa olmalı ve teklifte:

- önceki çalışmayı da içeren bir bağlam içine yerleştirilerek konunun arka planı hakkında bilgi;
- teklif edilen incelemenin hedefleri;
- Potensiyel araştırma ve analizler dahil kullanılacak metodoloji; Örneğin, incelemeye hangi yeni bilgiler ya da fikirler katkıda bulunabilir.
- muhtemel parasal kazançlar dahil, incelemenin sağlayacağı ek katkı ve olası sonuçlar;
- parlamento ilgisi;
- inceleme teklifi konusunda denetlenen kurumun görüşü;
- tahmini maliyetler ile takvim;
- incelemeyi kimlerin yapacağı;

yer almalıdır.

3.18 Bir konuyu incelemenin çeşitli yollar vardır veya farklı yönleri üzerinde yoğunlaşma fırsatı olabilir. Birimler mevcut fonlarla çalışmalarını yapmak zorunda oldukları için çok sayıda muhtemel çalışma seçenekleri arasından seçim yapma zorunluluğu söz konusudur. Ayrıca, performans denetim programımız kamu gelir ve harcamalarını en iyi şekilde kapsamalıdır. Bunu başarmak için, üst yönetime bir dizi inceleme seçeneği sunulmalıdır. Genel bir ölçü olarak, her iki teklif için bir alternatif sunulmalıdır. Yıl boyunca, ortaya çıkabilecek konuların ele alınabilmesi için programımız bir ölçüde esnek olmalıdır.

- 3.19 Parlamento'ya karşı olan hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine yardımcı olma, denetlenen kurumun verimlilik, etkinlik ve tutumluluk sağlama konusundaki performansında önemli gelişmeler sağlama ve dengeli bir performans denetimi programı başarma konusunda incelemenin olası etkileriyle ilgili öncelikler belirlenmelidir.

Dengeli bir program

- 3.20 Kapsamımızın kavrayıcı olması kadar denetlenen kuruma uygulanabilir olmasını da sağlamak için performans denetimi programının dengeli olmasını amaçlamak önemlidir. Bu dengeyi başarmak için yıllık performans denetimi çalışma programı:
- hile, düzensizlik ve uygunsuzluk riski bulunabilecek alanları konu alan raporların (bu çalışmalar çok kez öngörülemez acil bir problemi veya meseleyi çözebilir);
 - Kamu Hesapları Komitesi'nin tavsiyeleri ve hükümetin taahhütleri üzerinde yoğunlaşan hazine cevaplarını izleme raporlarının;
 - tedarik, proje yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konuları kapsayan, denetlenen kurumun standart yönetim faaliyetlerine ilişkin raporların; ve
 - önemli yeni hükümet programlarının ve girişimlerinin ele alındığı raporların, eşit sayıda biraraya getirildiği, bir dizi çalışmayı içermelidir.
- 3.21 Bu unsurların herbirinin ne ölçüde yıllık programda yer alacağı, önerilen inceleme tekliflerinin türüne ve kalitesine bağlı olacaktır. Tekliflerin hazırlanmasına uygun yetenek ve tecrübeye sahip personelin dahil edilmesi ve hazırlık için yeterli zamanın verilmesi önemlidir.

Yol gösterici bilgiler

- 3.22 Her yıl stratejik planlama rehberi, denetçilerin inceleme tekliflerinin hazırlanmasında dikkate almaları gereken önemli konuları ve hususları belirler.

Denetlenen kuruma danışma

- 3.23 İnceleme teklifimizin dayandığı ilkeler konusunda denetlenen kuruma danışılması önemlidir. Muhtemel performans incelemelerimizi belirlemek için yaptığımız çalışmalar konusunda denetlenen kurumu düzenli bilgilendirmemiz ve başlangıç inceleme tekliflerimiz ve değerlendirmelerimizi onlarla irdelememiz gerekir. Onların endişelerini not etmeli ve dikkate almalıyız.
- 3.24 İta amirlerine yapılan sunuşlar (daha büyük kurum ve kuruluşlara genellikle her yıl verilir.), kurumlardaki performansa riskleri ve inceleme tekliflerimizin ilkeleri hakkında düşüncelerimizi denetlenen kurumlarla ve üst yöneticileri ile birlikte değerlendirmek için bir fırsattır. Bu sunuşlar, onların muhtemel incelemelere ilişkin önerilerinin ve tepkilerinin (feed back) alınması için de bir imkândır.
- 3.25 Bu sunuşlar iyi araştırılmalı ve hazırlanmalı, samimi ve yapıcı tartışmaları teşvik etmeyi amaçlamalıdır.

Denetlenen kurumlara resmi olarak bilgi verilmesi

- 3.26 Her yıl, planlama çevrimi tamamlandıktan ve denetlenen kurumla müzakeredildikten sonra; Sayıştay Başkanı, izleyen 18 aylık bir süre zarfında kurumlarında inceleme yapılması planlandığını, denetlenen kurumların ita amirlerine yazı ile bildirir.

Faydalı bilgiler

3.27 Performans denetim stratejisi ve inceleme teklifleri hazırlanırken akılda bulundurulması gereken bazı noktalar şunlardır:

- *Denetlenen kurumda konu hakkında doğru bilgi alınabilecek personel belirlenmeli ve kurumun işlerindeki gelişmeleri günü gününe izlemek için kurumla düzenli ilişki kurulmalıdır. İzleme düzenli olarak yapılmalı, yıllık çalışmaların dışında bir iş olarak görülmemelidir.*
- *İlgili sektörlerde uzmanlaşan kişiler, akademisyenler ve diğer uzman kurumlar belirlenmeli ve teklifler hazırlanırken onlara danışılmalıdır.*
- *Kurum içinden ve dışından çeşitli disiplinlerden gelen eksperlerin ve uzmanların katıldığı paneller, denetim alanının analiz edilmesinde ve potansiyel performans denetimi konularının belirlenmesinde yardımcı olabilir. Çalışmanın önemli aşamalarında, denetim alanları için daha geniş paneller düzenlenmesi ve uzmanlara danışılması düşünülmelidir.*
- *Hizmetlerin alıcıları, ilgili taraflar ve benzerleri gibi, program ve hizmetlerin asıl kullanıcılarına danışılmalıdır.*
- *Önerilerini almak için, özellikle çalışma metodolojisi hakkında, Teknik Danışma Grubuna (Technical Advisory Group) danışılmalıdır.*
- *Kuruluşların ve programların analizinde, hedeflerin gerçekleştirilmesini ve performansı etkileme olasılığı en fazla olan unsurlar ve maliyet artırıcı önemli faktörler belirlenmelidir.*
- *Verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu sağlama potansiyelini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan önemli veriler ve bunların yeterli ve ilgili olup olmadığı periyodik olarak gözden geçirilmeli ve başlangıçta değerlendirilmelidir.*

- Parlamento Komisyonları veya başka yerlerde yapılan çalışmaları; örneğin, hizmetle ilgili taraflar tarafından yapılan çalışmalar kontrol edilmeli ve herhangi bir planlanmış iş üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir.
- Herhangi bir nedenle diğer inceleme teklifleri uygulanamayacak ise; uygulanabilecek inceleme seçeneklerinin bir listesi hazırlanmalıdır.
- İnceleme tekliflerinin gerçekçi olması sağlanmalı; teklif aşamasında kanıtların elde edilebilme olasılığı, kullanılacak analitik teknikler ve metodoloji mümkün olduğunca açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Seçeneklerin belirlenmesi için toplanacak bilginin miktarı, bir incelemeden genel olarak beklenenlerden etkilenir. Bir çalışma için beklenti azsa; örneğin, yeni bir yasal düzenleme teklif edilmiş olmasından dolayı, bu alanda detaylı bir inceleme yapmaya gerek yoktur.

İncelemenin planlanması



- 3.28 Başlangıçta üst yönetim tarafından onaylanmış bütün performans denetimi çalışma teklifleri; tam incelemeye geçilmeden önce, daha detaylı değerlendirilmek ve planlanmak zorundadır. İyi planlanır ve dizayn edilirse, daha sonraki aşamalarda çalışmanın başarılı olma olasılığı daha fazladır.

Ön inceleme çalışması

- 3.29 Normal prosedür ön inceleme çalışması yapmak ve bir rapor yazmaktır. Bunun amacı;
- incelemenin haklı bir gerekçesi olup olmadığını doğrulamak ve devam edip etmemeye karar vermek; ve

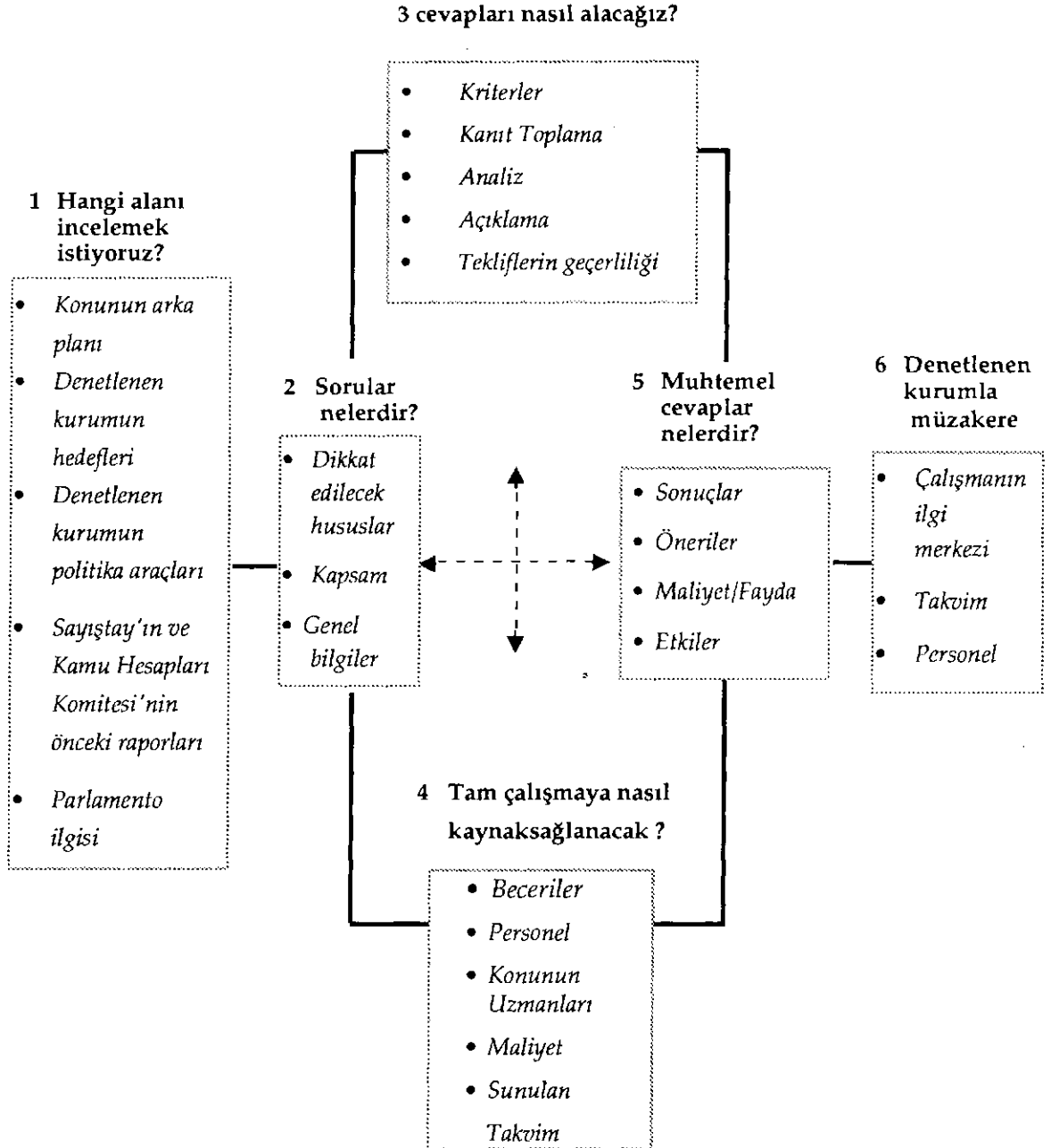
- çalışma tümü ile onaylandıysa, tam incelemeyi yürütmek için temel planlama dökümanı olarak ele alıp, ona göre hareket etmektir.

3.30 Ön inceleme çalışması devam ederken, bazen tam inceleme alanının sınırlandırması gerekebilir. Bu durumda, çalışmanın devamı konusunda lehte ve aleyhte olan durumlar ortaya konularak, gerekçeli görüşler üst yönetime iletilmelidir. Konuyu olumsuz etkileyen yeni durumların ortaya çıkması; incelemenin yapılabilir olmaması; denetlenen kurumun bu alanda gerekli girişimlerde bulunması; çalışmayı yürütmek için gerekli beceriye sahip personelin sağlanamaması; ve ek katkı sağlamanın olanaksız olması durumunda, incelemenin durdurulması uygun olacaktır.

Ön inceleme raporları

3.31 İncelediğimiz bir dizi konunun yer aldığı ön inceleme raporunun sunulması sözkonusu ise, çalışma koşulları için farklı yöntemler benimsenir. Bu çeşitlilik bizim performans denetimi çalışmalarımızın gelişmesinin devamına imkân sağlamak ve yenileşmeyi cesaretlendirmek için önemlidir. Ancak, ön inceleme raporunda altı temel yönü ele almayı amaçlamalıyız.

Şekil 5: Ön inceleme raporlarının önemli yönleri



İnceleme alanı

3.32 Ön inceleme raporu; denetlenen kurumun faaliyetleri, gelir veya giderlerinin miktarı, faaliyetlerinin içinde yürütüldüğü genel koşullar gibi incelemenin arka planı ile başlamalıdır. Herhangi bir belirsizlik veya rekabet unsurları dahil, denetlenen kurumun konuyla ilgili hedeflerinin ve bu hedeflerin hayata geçirilmesi için tasarlanmış siyasa araçlarının tam olarak anlaşılması özellikle önemlidir. Çünkü, bunlar anlaşılmaksızın çalışma yanlış yönlendirilebilir.

3.33 Denetlenen kurumun inceleme konusu ile ilgili planları, ita amiri dahil konuyla ilgili kurum ve kişilerin rolleri, Kamu Hesapları Komite'sinin veya Sayıştay'ın önceki raporları ve ana hatlarıyla konuya Parlamento'nun olası ilgisi gibi incelemenin içinde yürütüleceği genel koşullar açıklanmalıdır. Kamu Hesapları Komite'sinin herhangi bir üyesi incelenilecek alanda herhangi bir konu ile özel olarak ilgilenirse, bu durum belirtilmelidir.

İlgilenilecek temel konular/ sorular

3.34 Teklif edilen incelemede ilgilenilecek konular/sorular açıkça ifade edilmeli ve belirsizlik olmamalıdır. İncelemenin uygunluğu ve meselenin özünün anlaşılmasında bakımından kritik bir role sahip olduklarından doğru soruların seçilmesi çok önemlidir. Normal olarak, üç veya dört konudan/sorudan daha fazlası teklif edilmemelidir. Bundan daha fazla olması durumunda, incelemenin çok fazla genişlemesi veya incelemeyi yürütürken sorunlarla karşılaşılma olasılığı vardır. Konular, inceleme konusunun kapsamlı bir analizine dayanmalıdır.

3.35 İncelemenin kapsamı örgütler ve ita amirleri itibarıyla: coğrafi alan; ilgiliyse, düzenleyiciler (regulator), hizmetin alıcısı gruplar, büyük müteahhitler,

enstitüler ve meslek odaları gibi denetlenen kurumun hizmetlerinden etkilenebilecek olanlar ve diğer ilgili taraflar dikkate alınarak belirlenmelidir. Sonuç olarak, çalışmanın sınırları yani, neleri kapsayacağı neleri kapsamayacağı açıkça belirlenmelidir. Ön inceleme çalışmasına, temel bilgi kaynaklarını belirlemek için denetlenen kurumun konu hakkında doğru bilgi alınabilecek personeli ve diğer ilgili taraflarla yapılan önemli müzakereler dahil edilmelidir.

- 3.36 Tam inceleme için önerilen kapsamı belirlemek ve ilgilenilecek konuların/soruların isabetliliğini göstermek amacıyla yeterli kanıt elde edilmeli, kanıtlar analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir. Hangi kapsamda bir çalışma yapılması gerektiği kanıtların yapısına göre değişecektir.

Soruların cevaplanması

- 3.37 Önerilen yaklaşım ve kullanılacak araştırma ve analiz teknikleri dikkatli değerlendirilmelidir. Ön inceleme raporunda aşağıdaki hususlar derinlemesine ele alınmalıdır:

- toplanan kanıtların değerlendirilmesi için kriterler. Bütün çalışmalarda açık ve detaylı değerlendirme kriteri gerekmeyecektir. Örneğin esas itibarıyla Parlamento'ya bağımsız bilgi sağlamayı amaçlayan betimleyici incelemeler söz konusu ise. Ancak, genel kural olarak kriterler oluşturulmalı, bildirilmeli, ve denetlenen kurum ile üzerinde anlaşılmalıdır;
- gerekli kanıtların tipleri, kaynakları ve elde edilebilirliği ve nasıl toplanacağı. Doğabilecek potansiyel güçlükler ve onlarla nasıl başa çıkılabileceği açıklanmalıdır. Kanıtların üçüncü taraflardan istenilme olasılığı varsa, bu da belirtilmelidir;

- verileri analiz etmek için kullanılabilecek teknikler ve yaklaşım; ve
- analiz sonuçlarının ve denetim bulgularının, nasıl ve hangi formatta raporda yer alacağı.

3.38 Çalışmanın ilk aşamalarında, inceleme konularının yapısına ve kullanılacak metodolojiye bağlı olarak uzmanların tavsiyelerinin; örneğin, istatistiki örneklemeyle ilişkin tavsiyelerin ya da diğer konularla ilgili tavsiyelerin alınması önemlidir. Bu, teklif edilen çalışmada daha iyi yoğunlaştığı konusunda güvence sağlayacaktır.

3.39 Ek katkı sağlayacak bir rapor yayımlama potansiyeli bulunduğu güvencesini vermeye yetecek çalışma yapılmalıdır. Bu kanıtların güvenilirlik ve elde edilebilirliğini belirlemek için bazı testlerin yapılması gerekecektir. Yeni metodolojileri veya yeni alanlarda uygulanan belirlenmiş metodolojileri test etmek; ve denetim bulgularının veya muhtemel sonuçların kabul edilebilirliği konusunda daha sonraki aşamalarda yanlış anlamalardan kaçınmak için özellikle örnekleme ve inceleme stratejileri gibi metodolojilerin, kullanımı konusunda denetlenen kurumdan uygun görüş alınmalıdır.

Tam incelemeye kaynak sağlama

3.40 Denetim çalışmaları, üst yönetim tarafından stratejik planlamada sırasında uygun görülen takvim ve bütçe içinde tamamlanabilecek şekilde dizayn edilmelidir. Ön inceleme raporunda:

- teklif edilen incelemenin yapısı ve karmaşıklığı, ihtiyaç duyulan becerilerin türü ve bileşimi;

- ihtiyaç duyulan beceriler, içerden (çalışma ekibi) ve dışardan (danışmanlar) nasıl temin edileceği (çalışma ekibinin konuya ilişkin becerileri ve deneyimlerinin kısa bir özetini vermek faydalı olacaktır);
- yararlanılacak dış uzmanların katkısı hakkında ayrıntılı bilgi; uzman kullanımına niçin ihtiyaç duyulduğu; yeni bakış açısı ve teknikler bakımından uzmanların çalışmaya katkısının ne olacağı ve ne üretecekleri;
- ön inceleme, tam inceleme ve mutabakat aşamaları için ayrı ayrı olmak üzere rapor hazırlamanın maliyeti. (İnceleme faaliyetinin bütçesinin hesaplanmasında incelemenin karmaşıklığı, kapsamı ve planlanmış süresi gözönünde tutularak, Sayıştay raporlarının tümü için kurum bazında belirlenen maliyet hedefleri dikkate alınmalıdır. Danışmanlık giderleri, yol masrafı, gündelikler ve herhangi bir ek harcama dahi hesaplanmalıdır) ; ve
- ortaya çıkabilecek potansiyel riskler ve kısıtlamaları dikkate alan gerçekçi bir takvim,

belirtilmelidir.

Temel konulara/ sorulara muhtemel cevaplar

- 3.41 Raporumuzun bulguları, sonuçları ve sağlayacağı etkiler, Parlamento'nun, denetlenen kurumların, medyanın ve diğer ilgili tarafların rapora bakışını etkileyecek önemli faktörler olmalıdır. Bu nedenle, bunları dikkate alarak performans denetiminin planlanması önemlidir.
- 3.42 Ön inceleme raporlarında, hizmetin kalitesinde ve yönetiminde gelişmeler sağlanması gibi ek katkı sağlama potansiyeli değerlendirmek ve tam incelemenin muhtemel sonuç ve bulgularının uygulanabilirliğini ortaya koymak gerekir.

- 3.43 Tasarrufların nasıl ölçülebileceği kadar, parasal kazançların belirleme olanakları da rapor kapsamında olmalıdır.

Denetlenen kurumlara danışma

- 3.44 Denetlenen kuruma danışılması, aşağıdaki hususlar nedeniyle önemlidir:

- ön inceleme çalışmasının sınırları, takvimi, üçüncü taraflarla hangi konularda temaslarımızın olacağını ve denetim ekibinin hangi personele danışacağını, denetlenen kurumun konu hakkında doğru bilgi verebilecek personeli ile işin başlangıç aşamasında müzakere etmek; ve
- inceleme teklifleri kesinleştirilmeden önce, ön inceleme çalışmasının bulguları; tam incelemeye geçmenin ve onun hedefleri doğrultusunda çalışma yapmanın haklı gerekçeleri; tam incelemede üzerinde durulacak (temel soru/alt) sorular, kullanılacak analiz teknikleri, metodoloji ve çalışma takvimi sunulmalıdır. Ön inceleme raporunda, denetlenen kurumun görüşleri yer almalıdır.

Onay alınması

- 3.45 Ön inceleme raporları, denetim yöneticileri tarafından Başkan Yardımcısı aracılığıyla, Sayıştay Başkan'ının onayına sunulur. Raporlar; konunun arka planını, temel konuları/soruları, metodolojiyi, incelemenin etkilerini, kaynak bütçelerini; çalışmayı kimlerin yapacağını belirtmeli ve tam incelemenin devamının haklılığına ilişkin bilgileri özlü bir şekilde aktarmalıdır. Bazı durumlarda, üst yönetime rapora ilişkin sunuş yapmak faydalı olabilir.

Faydalı bilgiler

3.46 Bir çalışmanın planlanmasında bazı noktalar akılda tutulmalıdır:

- *İyi bir ön inceleme çalışması yeterli, ilgili ve güvenilir kanıtlar ve analizlere dayanır; ve spekülasyonlara veya tahminlere güvenmez.*
- *Muhtemel sonuç ve bulguların tümüyle kanıtlanmasına gerek yoktur; ama, tam incelemenin uygulanabilirliğine makul güven sağlayacak yeterlilikte kanıt gereklidir.*
- *Bir çalışmanın kritik yolunun* planlanmasında, gecikmeler, daha yüksek maliyetler veya kalitenin riske atılması sonuçlanacak güçlüklerin doğma olasılığı daha fazla olduğu zaman, bu yöntem muhtemel yüksek risk noktalarını tanımlamakta yardımcı olabilir. Bu aşamalar daha dikkatli izlenir.*
- *Kanıt toplama ve analizinin dikkatli bir şekilde planlanması ve mantıklı bir sıra ile yürütülmesi sağlanmalıdır.*
- *Yeni ve yenilikçi metodolojiler test edilmelidir.*
- *Toplanan verilerin nihai raporda nasıl kullanılacağı ve sunulabileceği başlangıçta düşünülmelidir. Eksiklikler ve bunların nasıl üstesinden gelineceği belirlenmelidir.*

Çevirmenin notu: "Kritik yol" (Critical path) proje planlama tekniklerinden PERT ve CPM'de kullanılan, projenin tamamlanması için beklenen en uzun yolu (aynı zamanda süreyi) ifade eden bir kavramdır.

- *Yapmaları gereken işlerin neler olduğu ve ne zamana kadar yapacakları konusunda danışmanlarla kesin olarak anlaşma sağlanmalı ve onların çalışmaları dikkatli bir şekilde izlenmelidir.*
- *Metodolojiler denetlenen kurumla müzakere edilmeli ve kabulü için çaba gösterilmelidir. Gelişmeler konusunda hangi periyodlarla ve nasıl bilgilenmek istedikleri denetlenen kurumlara sorulmalıdır.*
- *Teklifler hakkında referans olabilecek kişilerin görüşleri alınmalıdır.*
- *Kaynakların maliyet-etkinliğini sağlayacak bir şekilde kullanımını sağlamak için ön inceleme çalışması yapılmalı ve izlenmelidir.*
- *Metodolojiye ve tekniklere ilişkin tavsiyelerini almak üzere Teknik Danışma Grubuna danışılmalıdır.*

İncelemenin yürütülmesi



3.47

Bu aşamada-tam inceleme-amacımız, ön inceleme raporunda oluşturulan soruları cevaplamaktır.

3.48

Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine uygun incelemeler yapmak için:

- Kanıt toplama ve analizine;
- Proje yönetimine; ve
- Denetlenen kurumun düzenli bilgilendirilmesine;

özellikle dikkat etmek gerekecektir.

Kanıt toplama ve analizi

3.49 İhtiyaç duyduğumuz kanıtlar ön inceleme aşamasında belirlenmelidir. Tam inceleme aşamasında temel görev, kanıt toplama ve analizi ve sonra bunların raporda nasıl kullanılacağına karar vermektir. Dikkate alınacak bir çok nokta vardır:

- ihtiyaç duyduğumuz bilgilerin hepsi kaydedilmemiş olabileceğinden yazılı kaynakların yanısıra kişilerden de kanıt toplanmalı;
- kamu hizmetlerinin alıcıları, hizmet tedarikine dahil olan üçüncü taraflar gibi konuyla ilgili diğer kişi, kurum ve kuruluşlara danışılmalı;
- ulaşılan sonuçları ve analizleri doğrulamak için kalite kontrolleri yapılmalı. Kalite kontrollerine hem analizleri yapmak hem de bulguları gözden geçirmek için teknik uzmanlardan yararlanma da dahil edilebilir; ve
- inceleme sonucu ortaya çıkarılan tavsiyelerin gerçekçi olması ve maliyet-etkinliğini sağlama olasılığı kontrol edilmelidir.

3.50 Raporumuzun yeterli, ilgili ve güvenilir kanıtlara dayanmasını sağlamamız gerekir. Bu değerlendirmenin yapılmasını sağlayacak kanıtların ölçüsünün belirlenmesinde harcanacak çabanın düzeyi çok sayıda faktöre bağlı olacaktır:

- kanıt kaynaklarının bağımsızlık derecesi;
- kanıt oluşturulmasında kullanılan mesleki ve teknik standartların kalitesi;

- kanıtların kullanılma amacı; ve
- ulaşılan sonuçların etkisi ve sonuçların hatalara karşı duyarlılığı -örnekler ve tahminlerle- ilgili olduğunda özel bir konudur.

Dökümantasyon

3.51 Planlar, kanıtlar, analizler ve performans incelemelerini destekleyen değerlendirmeler, tam olarak belgelendirilmelidir. Ulaşılan sonuçlar ve bulguların nasıl incelendiğini gösterecek ve işlerin hızla gözden geçirilmesine imkân verecek bir iz varsa; bu yardımcı olur. Çalışma kağıtlarına:

- incelemeyi etkileyecek önemli kararlar ve bunların yönetim biçimi;
- denetlenen kurumla önemli yazışmalar ve diğer ilişkiler;
- kanıtların temel kalemleri, kaynakları ve yapılan analizler; ve
- tavsiyeler ve sonuçları destekleyen haklı sebepler ve bunları doğrulayan şeyler,

kaydedilebilir.

Proje yönetimi

3.52 İncelemeler maliyet-etkin bir şekilde ve belli bir takvim içinde yapılması söz konusuysa, iyi bir proje yönetimi oluşturulması önemlidir.

3.53 Proje yönetimi için:

- çalışmanın kritik yolunu belirlemek, gecikmelerden kaçınmak ve süre aşımalarını en aza indirmek için işlerin sırayla yapılmasını sağlamak;
- çalışma planında belirlendiği şekilde işi yapacak eleman temin edebileceğinden emin olmak;
- meslektaşları birbirilerini destekleyerek birlikte çalışmaya, görüş alış verişinde bulunmaya ve alınan kararları destekleme hususlarında teşvik etmek;
- incelemenin sonraki aşamalarını kolaylaştırmak için stratejik önemdeki görevlerin zamanında ve doğru sırayla yapılmasını sağlamak;
- incelemeye zamanında ve istenilen kalitede katkıda bulunmaları ve sözleşmelerinde belirlenen diğer şartları gerçekleştirmeleri için çalışmaya katılacak danışmanları dikkatli izlemek; ve
- işteki ilerlemeleri ve maliyetleri düzenli olarak izlemek, muhtemel güçlükleri önlemek ve sorunları mümkün olduğu kadar çabuk çözmek için zamanında müdahale etmek;

gerekir.

Denetlenen kurumları ve ilgili tarafları sürekli bilgilendirme

- 3.54 Bütün performans denetimi çalışmalarında denetlenen kurumlara ve ilgili diğer taraflara danışılmalı ve taraflar çalışmanın gelişimi konusunda sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Bu normal olarak:

- incelemenin ilerlediğinin ilgili kuruluşa bildirilmesini ve incelemenin amacının, yaklaşımının ve takviminin denetlenen kuruma tekrar anlatılmasını;
- özellikle inceleme, örnekleme ve hedef gruplar gibi çalışmada kullanılacak metot ve tekniklerin açıklamasını; (bu denetlenen kurum ve diğer ilgililerin amacımızı anladıklarını doğrulamak bakımından önemlidir);
- denetim ekibiyle çalışacak danışman ve diğer uzmanlar konusunda, ön inceleme aşamasında yapılmadı ise, denetlenen kurumla anlaşmaya varılmasını; (denetlenen kurum, danışmanlarımızın kendi alanlarında yetkin olmaları konusunda ikna olmak isteyecektir);
- denetlenen kurumu ve diğer ilgilileri gelişmeler konusunda sürekli bilgilendirmek için çalışma süresince, periyodik toplantılar yapılmasını; ve
- taslak rapor hazırlanmadan önce, ortaya çıkan bulguların denetlenen kuruma sunulmasını;

gerektirir.

Faydalı bilgiler

3.55 Tam inceleme çalışmalarının yürütülmesinde akılda bulundurulması gereken bazı noktalar şunlardır:

- *Denetlenen kurumda ve başka yerlerde konu hakkında doğru bilgi alınabilecek personel belirlenmeli ve onlarla görüşmeler yapılmalıdır.*

- Denetlenen kurumla çalışmanın başlangıç bulguları hakkında, yapıcı tartışmalar yapılması da teşvik edilmelidir. Örneğin, çalışmadan etkilenen önemli konumdaki personele sunuş yapılabilir.
- Ön inceleme aşamasında belirlenen ve performans değerlendirmesinde kullanılacak kriterler sürekli gözönünde bulundurulmalıdır.
- İyi uygulama örneklerine dayanan kriterler kullanılıyorsa, kriterlere uygun olan göstergeler abartılmamalıdır, örneğin; bunlar programın etkinliği için güvenilir bir yol gösterici olmayabilir.
- Tamamlanmış işlerin gözden geçirilmesi için yeterli zaman bulunmalıdır.
- Sonuçlar ve bulgular doğrulanmalı, tutarlığı kontrol edilmeli, kanıtlarla desteklendiği teyit edilmeli; denetlenen kurum bakımından uygulamadaki olası etkileri değerlendirilmelidir.
- Danışmanları çalışmaları ve bulguları incelenmeli; özellikle kamuoyu araştırmalarında, danışman çalışmaları olduğu gibi kabul edilmemelidir.
- Planlanan ile karşılaştırıldığında verilerdeki boşluklar veya diğer eksiklikler belirlenmeli ve muhtemel etkileri dikkate alınmalıdır.
- Bulgular ve sonuçlar gözden geçirilmeli ve ön inceleme raporunda belirlenen bütün soruları incelemenin, yeterli bir şekilde ele alıp almadığı değerlendirilmelidir.
- Gözden geçirenlerin izleyebilmesi için taslak raporda kanıtlara göndermeler yapılmalıdır.
- Verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu artırmak için faaliyetlerinde ne gibi değişiklikler yapılabileceği denetlenen kurumla tartışılmalıdır.

Rapor hazırlanması



3.56 Sayıştay raporları, kamu kurum ve kuruluşları ile diğer kuruluşların kaynaklarını ne kadar verimli, etkin ve tutumlu kullandıkları konusunda, parlamento'ya bağımsız bilgi, tavsiye ve güvence sağlayacak temel araçlardır.

3.57 Bu nedenle, bu raporlarda mesajların açık bir şekilde sunulması ve güven vermesi önemlidir. Raporların çok farklı kesimlerden okuyucuları vardır. Raporlar esas olarak parlamento için hazırlanır. Ama şüphesiz, denetlenen kurum da önemlidir ve denetlenen kurumun verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu sağlamasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmalıdır. Asıl okuyucuların yanısıra, raporlarımız medya ve kamuoyu tarafından okunacaktır. Raporlarda geçmiş olaylar hakkında da bilgi verilebilir; ama, bunlar geleceğe ışık tutmalıdır. Bir konuyu birkaç yıl sonra tekrar incelemek isteyebiliriz.

Sayıştay raporlarının içeriği ve yapısı

3.58 Her raporu, konuya ilişkin sorunları dikkate alarak biçimlendirmemiz ve önemli mesajları okuyucuya açık bir şekilde iletmemiz gerekir.

3.59 Temel yaklaşım:

- temel konulara/sorulara verilecek cevaplarda yoğunlaşılması;
- konunun arkaplanı ile ilgili betimleyici bilgiler gerekli olan en az seviyede tutularak, analizlerde yoğunlaşılması;

- analiz ve bulguların bağlam içine yerleştirilmesi;
olmalıdır.

3.60 İyi hazırlanmış ve sunulmuş bir rapora katkıda bulunabilecek önemli özellikler şunlardır:

- **Kurumun incelenen alana ilişkin hedefleri:** Kurumun sorumluluğunun anlaşılabilmesi için bunlar açıkça belirtilmelidir.
- **İncelemenin temel konuları/soruları:** İncelemenin yapılma nedenleri ve konuların belirlenmesi gerekir. Okuyucuları yanlış yönlendirmemek için neyin incelendiğinin ve çalışmanın kapsamının açıklanması önemlidir. Bu, kurumun içinde bulunduğu şartların ortaya konulmasında yardımcı olacaktır.
- **Soruların cevaplandırılması:** Soruların her biri kendi başına ele alınmalıdır. Denetlenen kurumun performansını değerlendirmek için kullanılacak değerlendirme kriterleri, metodolojik yaklaşım, araçlar ve kullanılacak değerlendirme teknikleri; ve çalışmaya dahil olan danışmanlar ve diğer uzmanların oynadığı rol açıklanmalıdır. Metodolojilere ilişkin olarak sağlanan bilginin genişliği dikkatle değerlendirilmelidir. Çok fazla teknik bilgi okuyucunun ilgisini konudan uzaklaştırabilir. Genel olarak örnekleme, kamuoyu araştırması yaklaşımının ya da kullanılan diğer nicel (quantitative) tekniklerin ilgili varsayımlar ve uyarılarla birlikte detaylı olarak ekte verilmesi en uygundur.
- **Cevaplar:** Cevaplar, çalışmanın amacı ile nasıl ilişki içinde olduğunu göstermek için açık olmalı ve iyi sunulmalıdır. En azından:
 - okuyucunun konunun arka planı ve kısıtlamalarını anlayabilmesi için bulgular bir bağlam içinde verilmelidir;

- bulguları etkileyecek bütün ilgili varsayımlar belirtilmelidir; ve
- bulgular tarafsız bir şekilde sunulmalıdır.

Bulgularda, denetlenen kurumun faaliyet planlarına göndermeler yapılabilir.

- **Sonuçlar:** Sonuçlara, bulgulardan ve bulguların dayandığı analizlerden mantıkî bir sırayla ulaşıyor olmalıdır. Ancak; uygun olduğunda, sonuçlar geliştirilecek alanlarla ilgili ana hatlar belirtilmelidir.
- **Öneriler:** Raporlar, öneriler getirmek zorunda değildir. Bazı raporlarımız, önemli hesap verme sorumluluk meselelerini ortaya koymak veya öneri geliştirmek için uygun olmayabilir; ancak, genel olarak Parlamento ve kamuoyu ilgisi için aydınlatılması gereken konuları kapsar. Rapor bulgularının faaliyetlerde ve performansta önemli iyileştirme potansiyelinin bulunduğunu gösterdiği hallerde tavsiyeler uygun olur ve ek bir katkı sağlar. Şüphesiz; tavsiyeler sağlam bir temele dayanmalı, uygulanabilir olmalı ve mümkün olan her zaman; bunları uygulanmanın muhtemel maliyetleri gösterilmeli veya güvenilir bir maliyet hesabı yapmak için ne gibi ilâve çalışmaya ihtiyaç duyulacağına işaret edilmelidir.

3.61 Biz, konu hakkında ön bilgisi ve uzmanlığı olmayan, okuyucunun anlayabileceği raporlar yazmalıyız. Raporun yapısı ve soruları, cevapları ve sonuçları mantıkî bir sıraya göre yerleştirilmeli ve açıkça belirtilmelidir.

Taslak raporlar için diğer bazı koşullar:

- **Özet ve sonuçlar:** Özet ve sonuçlar, bir yönetici özeti biçiminde olmalı ve raporu yazan yetkili kişinin önemli mesajlarını okuyucuya iletmek

için kısa ve açık bir şekilde formüle edilmelidir. Özetler; bulgular, tavsiyeler ve bilerek verilmesinden kaçınılan arka plan bilgiler arasındaki farkı açık bir şekilde göstermelidir. Yönetici özetlerinin sorduğumuz sorulara cevap verdiğinden emin olmalıyız. Bunun kadar önemli diğer bir unsur, okuyucunun kafasında cevaplamadığımız soruların doğmasından kaçınmamızdır. Özet, analizlerimizin ve tavsiyelerimizin bağımsız ve yetkin olduğunu göstermeli, bunun ötesinde bir izlenim uyandırmamalıdır.

- **İsimlerin belirtilmesi ve yayınlanmış dökümanlara referanslar:** Okuyucuya kanıt kaynakları hakkında spesifik bilgiler verilmelidir. Bu, yararlandığımız danışmanların, müteahhitlerin ve raporda atıfta bulunulan üçüncü tarafların isimlerin verilmesi demektir. Okuyucular, başka yerde yayımlanmış bilgilere veya kaynak materyallere başvurmadan raporu anlayabilmelidir. Raporlar, sık sık yayımlanmış araştırmalara veya diğer kaynaklara atıfta bulunacaktır ve ilgilenen okuyucuların istediklerinde, materyalleri izlemelerine imkân sağlamak için (örneğin kaynakça'da) referanslar sağlamalıdır.
- **Rakamların güncelleştirilmesi:** Rapor en son bilgi ve rakamları içermelidir. İstisnaî olarak bu mümkün değilse, buna ilişkin açıklama verilmelidir. Geriye doğru birkaç yıllık maliyet verileri verildiğinde; değerler, mümkünse sabit fiyatlarla olmalıdır.
- **Grafikler:** İyi bir şekilde hazırlanmış ve sunulmuş rakamlar, grafikler, tablolar ve diyagramlar okuyucunun konuyu anlamasına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır. Seçilen grafiklerin konuyla ilgili olmasına ve istenilen mesajı iletmeye uygun bir şekilde sunulmasına dikkat edilmelidir. Grafikler uzun açıklamalardan kurtulmamızı ve metindeki verilen önemli noktaları vurgulamamızı sağlayabilir.
- **Ekler:** Önemli mesajları ve bulguları destekleyen kanıtlar daima ana metinde yer almalıdır. Buna karşılık ekler, arka plan bilgilerinin

ayrıntılılandırılmasında çok faydalıdır; aksi halde, ana metindeki analitik akış kesilecek ve okuyucu, raporu okurken konuyla ilgili kaynaklara başvurma ihtiyacı duyacaktır. Ekler, tasarruflu bir şekilde kullanılmalıdır. Eklere, Kamu Hesapları Komite'sinin daha önceki önerileri, arkaplana ilişkin bilgiler, çalışma yaklaşımı hakkında detaylar, kullanılan araçlar ve teknik ayrıntılar dahil edilebilir.

- **Teknik terimler/jargon:** Raporda teknik terimlerden ve jargondan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Bunlar kullanılmak zorunda kalındığında, raporda kullanıldığı ilk noktada açıklanmalı ve tanımlanmalıdır. Raporda böyle teknik terimler fazlaysa, ek olarak bir sözlükçe verilmelidir.
- **Kronoloji:** Olaylar zinciri karmaşıksa, önemli olayların bir kronolojisi ayrıca rapora eklenir.
- **Kısaltmalar:** Bunlar meslekten olmayan okuyucuyu şaşırtabilir ve mümkün olduğu kadar kısaltmaların kullanılmasından kaçınılmalıdır.

Faydalı Bilgiler

3.62 Taslak raporun hazırlanmasında akılda tutulması gereken noktalar şunlardır:

- *Raporun başlığı, rapor konusunu tam olarak yansıtmalıdır.*
- *Bilgiler mantıklı ve izlenebilmesi kolay bir sıra ile sunulmalıdır.*
- *Okuyucunun incelemeyi bir bağlam içine yerleştirebilmesine ve birbirini izleyen analizleri kavrayabilmesine imkân sağlamak bakımından denetlenen*

kurumun, önemli tarafların ve incelenen konunun arkaplanı hakkında yeterli bilgi verilmesi gerekir.

- Yeri geldiğinde, şekiller ve diyagramlar kullanılarak önemli taraflar arasında ilişkiler gösterilmelidir.
- İlgili bilgiler rapora alınmalı; ancak, gereksiz detaylara girmekten kaçınılmalıdır.
- Sunuş dengeli ve ölçülü olmalı. Eksikler abartılmamalı veya bağlam dışında verilmemelidir.
- Bulgular tarafsız bir şekilde sunulmalıdır.- Olgular,kendi kendilerini ifade etmelidir.
- Doğruluk sağlanmalıdır -Raporun bir yerindeki hata, kalanı üzerinde kuşku yaratacaktır. Ana metindeki veriler ile grafiktekiler arasında çelişki bulunmamasına dikkat edilmelidir.
- Grafik ve diyagramların sunumu konusunda Teknik Danışma Grubuna (Technical Advisory Group) ve Bilgi İşlem Merkezine (Information Centre) danışılmalıdır.
- Öneriler rakamlandırılmalı ve mümkün olduğunda her sefer, önerilerin uygulamanın olası etkilerine işaret edilmelidir.
- Önerilerin oluşturulmasında, denetlenen kurumun yönetiminin rolünün üstlenilmemesine dikkat edilmelidir.

- *Incelemeinin sonuçlarından ve tavsiyelerinden diğer kurumlara uygulanabilecek olanlar açıklanmalıdır.*
- *Özetler olabildiğince kısa tutulmalı -ideal olan 2-3 sayfadan daha uzun olmamasıdır.*

Raporla ilgili görüş alınması ve mutabakata varılması



- 3.63 Sayıştay'ın parlamento'ya sunulan raporlarındaki olgular ve bunların sunumları konusunda ita amiri ile mutabakata varılması uzun süredir devam eden bir gelenektir. Bunun amacı; Kamu Hesapları Komite'sinin, raporların görüşülmesi sırasında, tartışmalı olgularla ilgili olarak hakem rolü oynamaktan kurtarılması, Komite'nin Sayıştay raporlarındaki konular üzerinde yoğunlaşabilmesi ve ita amiri ile yapılan müzakerelerin kolayca yürütülebilmesidir. Raporlar üzerinde mutabakata varılması, taslakta onları etkileyen meseleler hakkında yorumda bulunmaları için üçüncü kişilerin davet edilmesini de gerektirir.
- 3.64 İta amirleri, rapordaki olgular veya onların sunuluş tarzı hakkında bazı tereddütler gösterebilir veya raporun sonuçlarını kabul etmeyebilir. Görüşmelerde böyle farklılıklara yeni çözüm getirilemediği durumlarda; açıkça dile getirilmiş düşünce farklılıkları, nedenleriyle birlikte raporda açıklanmalıdır.
- 3.65 Bu, Bilim ve Eğitim Bakanlığı'nın (Department of Education and Science) o zamanki ita amiri ile o zamanki Sayıştay Başkanı tarafından Kamu Hesapları Komitesine sunulan (KHK 158, 41. rapor 1985-86) ortak memorandum'a uygundur. Memorandum'da şöyle denilmektedir:

".... Raporun bütün önemli ve ilgili olguları hataya ve yanlış anlamaya yer bırakmayacak şekilde sunduğu konusunda, her zaman bir mutabakat olması gerek-

tiği halde; rapor, olguların yorumu ve onlardan çıkarılan sonuçlar üzerinde Sayıştay ile Bakanlık arasındaki görüş farklılıklarını da ortaya koyabilmektedir. Bu durum, Kamu Hesapları Komitesi tarafından uzun süredir bilinmekte ve raporun Kamu Hesapları Komite'sinin daha sonraki değerlendirmesine uygun temel teşkil ettiği görüşüne aykırı düşmemektedir.."

Mutabakat sürecinin yönetilmesi

3.66 Yayınlandıkları zaman raporlarımız; kamuoyuna mal olacak ve Kamu Hesapları Komite'si müzakerelerine konu olacaklarından, denetlenen kurum ve ilgili taraflarla rapor üzerinde mutabakata varılması biraz zaman alabilir. Bu nedenle, denetlenen kurum ile yapıcı ilişkileri koruyarak, bu süreyi en aza indirecek bir mutabakat süreci yürütmemiz önemlidir.

3.67 Mutabakat sürecindeki önemli aşamalar şunlardır:

- **Mali İşler Daire Başkanları (Principal Finance Officers):** Taslaklar üzerinde ilk önce Mali İşler Daire Başkanı ve onun danışabileceği diğer görevlilerle mutabakata varılır. Taslakların tartışıldıkları ve revize edildikleri bu seviyede mutabakat, genellikle birçok aşamayı kapsar.
- **İta Amiri:** Taslak, denetlenen kurumda çalışma ilişkilerinin yürütüldüğü seviyede kabul edildiği veya kalan görüş farklılıkları açıkça tanımlandığı zaman, İta Amiri ile resmi mutabakat sağlanması için Sayıştay Başkan'ına takdim edilebilir. Sayıştay Başkanı, İta Amiri ile basın açıklaması taslağı üzerinde de mutabakata varmak isteyecektir.

3.68 Bazı durumlarda, özellikle hızlandırılmış bir takvimi olan (hızlı çalışılan) incelemelerde, farklı mutabakat yaklaşımları üzerinde denetlenen kurumla anlaşılabilir. Ama, bütün olgular üzerinde mutabakata varılması ve denetlenen kurumun görüşlerinin yansıtılması temel ilkesi, yine de geçerlidir.

3.69 Bir kaç kurumu kapsayan raporlarda; ilgili bütün taraflara gereği gibi danışmak, mutabakatın kurumlararası tartışmalarla gereksiz yere geciktirilmemesini sağlamak için özel bir dikkat gösterilmesini gerektirir.

3.70 Mutabakat sürecinin yönetimi aşağıdaki hususları kapsamalıdır:

- **Mutabakat stratejisi.** Denetlenen kurumun nasıl bilgilendirileceği; takvim; potansiyel güçlükler; görüş farklılıkları ile bunların nasıl aşılacağı; ve raporla ilgili mutabakata katılacak önemli taraflar gibi konuları içeren uygun bir mutabakat stratejisi önceden belirlenmelidir.
- **Denetlenen kurumun önceliklerinin dikkate alınması.** Denetlenen kurumla mutabakat yaklaşımı ve takvimi görüşülmeli; ilgilenilmek durumunda kalınacak diğer kurum içi önceliklerin süresi ile konu hakkında görüş bildirecek personelin iş yükü dikkate alınmalı; ve denetlenen kuruma uygun düşecek bir takvim belirlenmelidir.
- **Bilgilendirme.** Önemli bulgulara ilişkin gelişmelerden denetlenen kurum düzenli olarak haberdar edilmelidir.
- **İletişim.** Bulguların ve özetlerin tartışılmasına imkân veren sunuşlar yapılması gibi, bulgular ve sonuçlar konusunda görüş alış verişinde bulunmanın yolları - üzerinde durulmalıdır.
- **İleri görüşlülük.** Tartışmaya yol açabilecek konular belirlenmeli ve bulguların yeterince kanıtlarının bulunup bulunmadığı iki kez kontrol edilmelidir.
- **Taslakların Mali İşler Daire Başkanlarına gönderilmesi.** İyi araştırmaya dayanan ve yeterince güçlü taslak raporlar, daha sonra değiştirilmeden yayımlanabilmelerine imkân sağlamak için, Mali İşler Daire Başkanlarına gönderilmedir.

Denetlenen kurumlara gönderilecek mutabakat yazıları

- 3.71 Mutabakat talebini içeren yazılarda, raporda eleştirilerek sözedilen, halen görevde olan veya kurumdan ayrılmış her görevliye görüş belirtme fırsatı vermenin, denetlenen kurumun sorumluluğunda olduğu belirtilmelidir.

İlgili taraflardan görüş alınması

- 3.72 İlgili taraflar; kişiler, şirketler, meslek odaları veya devletle uzaktan ilişkili olarak faaliyet gösteren diğer kurumlar olabilir. İncelediğimiz alana doğrudan müdahil olanlar, denetlenen kurumla taahhüt ilişkisi olanlar veya hizmetlerinin alıcıları gibi ilgili taraflardan görüş alınız. Onların görüşleri önemlidir. Çünkü, bu kişiler incelenmekte olan konuda önemli bir role sahip olabilirler ve dikkate almaya değer görüşler üretebilirler ve çoğu kez denetlenen konuyu daha derinliğine anlamamızı sağlayabilirler.
- 3.73 Raporumuzun olabildiğince ölçülü ve dengeli olmasını sağlamak için, raporda denetlenen kurum kadar ilgili taraflardan da sık sık bahsedilmesi gerekir. Bu çerçevede, raporda söz edilen kişilere taslağı görme ve onlara kendi faaliyetlerine veya görüşlerine ilişkin söylenenler hakkında yorum yapma fırsatı verilmesi kuşkusuz doğru ve isabetlidir.
- 3.74 İlgili taraflara taslak rapor üzerine yorum yapma fırsatı verilirken, ihtilaf yaratma potansiyeline sahip düşüncelere karşı uyanık olmamız gerekir. Bir yandan, üçüncü kişilere, onları ilgilendirdiği kadarıyla, raporun doğruluğu ve ölçülülüğü üzerine yorum yapma fırsatı verilmezse, onların eleştirilerine maruz kalabiliriz. Diğer yandan; onların yorumlarını almakla eleştiriye davetiye çıkarmamız gibi bir riske karşı da uyanık olmalıyız. Örneğin, bir taraf diğer tarafla ilgili bilgiyi verdiğimizde, mağdur taraf şöhretinin zedelendiği gerekçesiyle yasal yollara başvurabilir.

3.75 Bu nedenle, taslak raporun veya rapor bölümlerinin üçüncü kişilerin bilgisine sunulmasında, eleştiri riskini en aza indirmek için özel bir dikkat göstermemiz gerekir. Mağdur tarafın yasal yollara başvurma riski hususuna gelince; Mali İşler Daire Başkanlığı aşamasında, denetim yöneticileri raporda sözü edilecek üçüncü kişileri ve onların hem rapor bölümleri hem de (raporun yapısına bağlı olarak), taslağın bütünü hakkında bilgi edinme ihtiyacını belirlemelidir. Taslak rapor hakkında ilk olarak bilgi edinme ihtiyacında olan Mali İşler Daire Başkanı ikna edildikten sonra, denetimi yöneticisi üçüncü kişileri görüşlerini bildirmeye davet etmelidir. Bu suretle, Sayıştay Başkan'ının, taslak rapor kendisine sunulduğunda, ilgili tarafların kendilerine yapılan önemli atıflar hakkında görüş bildirme fırsatına sahip olduklarından emin olabilir.

3.76 Akılda tutulması gereken önemli hususlar şunlardır:

- **Yanlış anlaşılmalardan kaçınma.** Üçüncü kişilerin niçin görüşlerine başvurduğumuzu anlamaları sağlanmalıdır. Üçüncü kişileri tarafından incelenmesi taslak rapordaki bir konu dahil olmak üzere, lehteki ve aleyhteki argümanlar arasında denge sağlanmış olduğundan kuşku varsa, üst yönetime danışılmalıdır.
- **Hizmete Özel.** Taslak raporun önyüzünde ve sunuş yazısında, hizmete özel olduğunun üçüncü kişilere iletilmesinin sağlanmasına dikkat edilmelidir.
- **Zamanlama.** ilgili taraflardan görüş alınmadan önce, taslak Mali İşler Daire Başkanının bilgisine sunulmalıdır. Takvim üçüncü tarafların görüşlerinin almasını sağlamaya yetecek şekilde belirlenmeli ve denetlenen kurum gelişmeler konusunda bilgilendirilmelidir. Üçüncü kişilerden gerektiği gibi görüş aldığımız konusunda, Sayıştay Başkan'ına güvence sağlayabilmeliyiz. Sayıştay Başkanı, gözden geçirilmiş taslak üzerine yorum yapma fırsatı vermek için İta Amiriyle varılacak mutabakat aşamasında, ilgili taraflardan yorum almak da isteyecektir.

- **Üçüncü kişilerin görüşlerinin rapora dahil edilmesi.** Üçüncü kişilerin görüşleri diğer kanıt kaynakları gibi işleme tabi tutulmalıdır. Bu görüşler yeterli, ilgili ve güvenilir olmalıdır.
- **Hukukî kovuşturma:** Bazı durumlarda; emniyet soruşturması, sonuçlanmamış hukukî bir uyuşmazlık veya ertelenmiş bir dava söz konusu olabilir. Denetçinin böyle bir raporun kovuşturmayı etkilemeyecek şekilde yayımlanıp yayımlanamıyacağını ve eğer etkiliyorsa; bir gizlilik notunun, Kamu Hesapları Komite'sine sunulup sunulamayacağını dikkate alması gerekir. Böyle durumlarda, siyasa belirleme birimi aracılığıyla, hukukçulardan görüş alınması üzerinde düşünülmelidir.

3.77 Talep etmediğimiz halde, incelememizle ilgilenen kişi ve kurumlardan kanıtlar alabiliriz. Aldığımız bütün kanıtları dikkatli bir şekilde değerlendirmeli ve rapor taslağının kaleme alınmasında göz önünde bulundurmaliyiz.

Faydalı bilgiler

3.78 Mutabakat sürecinin yönetiminde akılda tutulması gereken bazı hususlar şunlardır:

- *Mutabakat sağlanmasının büyük bir olasılıkla kolay olmadığı ve raporumuz güçlü kanıtlara dayanırsa ve yeterince kanıtlandırılmışsa; mutabakat görüşmelerine, daha güçlü bir konumda başlayacağımız hatırd tutulmalıdır.*
- *Bir mutabakat takvimi üzerinde denetlenen kurum ile anlaşma sağlanmalı ve bu takvimin uygun olduğundan emin olunmalıdır.*

- Taslak raporlar yorum için gönderildiği zaman, denetlenen kurumdaki yetkin personelin, görüşmeye müsait olup olmayacağı kontrol edilmelidir.
- İhtilaflı olabilecek konular belirlenmeli ve bulguların doğruluğu iki kez kontrol edilmelidir.
- Mutabakat toplantılarından önce, taktikler belirlenmeli ve ihtilaflı konuların nasıl ele alınacağı planlanmalıdır. Mutabakat toplantılarına katılacak bütün Sayıştay denetçilerinin konulara vakıf olduklarından emin olunmalıdır.
- Denetlenen kurumlar tarafından ileri sürülen noktalarda dikkatli olunmalıdır. Onların görüşleri, Kamu Hesapları Komite'sinin incelemeleri için sağlam bir temel oluşturan Sayıştay raporlarının objektif olmalarına katkıda bulunur.
- Küçük detaylar üzerinde tartışılmamalıdır. Değişikliklere ve iddialara ilişkin makul istekleri kabul edilmelidir. Bu isteklerden bazılarının, raporun temel mesajı üzerinde muhtemelen sınırlı bir etkisi olacaktır. Ancak;
 - denetlenen kurum tarafından yapılan beyanlar ve ileri sürülen iddialar kontrol edilmeli ve
 - önerilen düzeltmelerde, önyargılı ve taraflı yönle dikkat edilmelidir.
- Raporun önemli bir yönü için yaşamsal nitelikte olmadıkça; uzun bir tartışmaya girişmekten ve argümanları karşılamaktan çok, ilgili bölümlerinin taslaktan çıkarılması daha iyi olabilir. Uzlaşma taslakları, bazen okuyucunun kafasını karıştırabilir.

Yayımlama



- 3.79 Denetlenen kurumla taslak rapor üzerinde mutabakat sağlandığında, yayımlama ile sonuçlanmasına kadar atılacak bir çok adım vardır.

Sayıştay Başkan'ının onayı. Raporu onayladığı zaman, Sayıştay Başkanı raporun bir nüshasını imzalar. Raporda görülen tarih, denetlenen kuruma gönderilen nihai rapor nüshasının tarihidir.

Masa üstü yayıncılık. Bütün Sayıştay raporları Bilgi İşlem Merkezi (Information Centre) tarafından basılır. Bilgisayarda basılan nüsha, raporun Başkanlık Bürosu (Private Office) veya denetim yöneticisi tarafından verilen en son taslağı esas alır. Görevliler, metnin ve grafiklerin yayıma hazır olduğundan emin olmak için raporun baştan sona tashihi yapmalıdır.

Basım. Bilgi İşlem Merkezi, basım işini gerçekleştirir. Prova baskısı, raporun bilgisayarda düzenlenen son versiyonu ile karşılaştırılarak, biçim ve format bakımından kontrol edilmelidir.

Mizanpaj (Laying). Avam Kamarasına sunulmak üzere raporun mizanpajı yapılmış bir nüshasını hazırlamak, editörün sorumluluğundadır. İki nüsha, mizanpaj için basın bürosuna gönderilir.

Raporun dağıtımı. Rapor nüshalarının, raporda ismi geçen kurumlara kopyasının gönderilmesinden denetim ekipleri sorumludur.

Yayımdan sonra raporlarda düzeltmeler yapılması. Zaman zaman denetlenen kurumlardan biri, yayımlanmış raporda yer alan bir olgunun doğru ifade edilmediğini farkedebilir ve oturumdan önce Kamu Hesapları Komite'sini bilgilendirmek isteyebilir. Hazine, denetlenen kurumlara oturumdan en az bir hafta önce, Kamu Hesapları Komite'sine bilgi vermeleri tavsiyesinde bulunmuştur. Denetlenen kurum, Kamu Hesapları Komite'sine göndermeden önce, herhangi bir notun içeriği konusunda, Sayıştay ile mutabakata varmalıdır. Bu, Kamu Hesapları Komite'sine üzerinde mutabakata varılmış raporlar sunulmasının temini bakımından gereklidir.

Basın açıklamaları ve medya ile ilişkiler

- 3.80 Basın açıklamasının amacı, rapor hakkında medya'ya bilgi vermektir.
- 3.81 Taslak basın açıklamaları, mümkün olduğunca rapor metninde geçen kelimeler kullanılarak, Sayıştay raporundaki önemli noktaları ölçülü ve objektif bir şekilde vermelidir. Taslak basın açıklamaları hakkında Sayıştay Basın Bürosuna danışılmalıdır; Büro tavsiye ve önerilerde bulunabilir.
- 3.82 Sayıştay Basın Bürosu ile mutabakat sağlandıktan sonra taslak basın açıklaması, raporun nihai hali ile birlikte ita amirine ve gerektiğinde, ilgili taraflara gönderilmelidir. Onaylandığı zaman, Sayıştay Basın Bürosu, basın açıklamasının birer örneğini denetlenen kurumun, Hazine'nin ve Kamu Hesapları Komite'si Raportörlüğünün basın bürolarına gönderecektir.
- 3.83 Raporlar ve basın açıklamaları 36 saatlik bir yayım ambargosu konularak gönderilir. Ambargo, yayım günü 00.01'de biter ve bu basın açıklamasında belirtilir.

Medya

- 3.84 Medya mensupları ile bir araya gelinecekse, denetçiler incelemeye ilgili bütün bilgileri Basın Bürosuna iletmelidir. Basın bürosu:
- yayım öncesi rapor hakkında söylenecekleri asgari düzeyde tutacaktır: bir incelemenin veya diğer soruşturmanın mevcudiyetini doğrulamak için açıklama yapılmasında sakınca yoktur; ancak, detaylar, Sayıştay Başkanı tarafından Kamu Hesapları Komite'sine gelecek raporlar

hakkında sunulan yıllık memorandumda yer alan özet paragraftaki kadar olmalıdır.

- alan çalışmaları, ilgilenilen spesifik alanlar, raporun olası yapısı veya sonuçları konusunda tartışma kabul etmeyecektir; ve
- her zaman yayımın öngörüldüğü gibi olmama ve yayımlanmış raporda her inceleme sonucunun yer almama olasılığı daima bulunduğundan, belli bir yayın tarihi verilmeyecektir.

3.85 Basın Bürosu, yayımlanma aşamasında olan rapor hakkında basına olaylara dayanan mütevazi brifingler verir.

Faydalı bilgiler

3.86 Basın açıklamasının kaleme alınmasında akılda tutulması gereken noktalar şunlardır:

- *Konu hakkında bilgisi olmayan bir okuyucunun sorabileceği sorular dikkate alınmalıdır. Örneğin; "Maliyeti nedir? Niçin oldu? Sonuç nedir?". Mesaj kısa ve açık olarak verilmelidir.*
- *Raporun önemli mesajları özetlenirken, raporun özet ve sonuçlar bölümündeki sözcükler kullanılmalıdır. Yanlış anlamaya yol açabilecek bir şey konulmamalıdır. Rapordaki anlatım tarzı benimsenmelidir.*
- *İlk paragrafa raporun en önemli sonuçları konulmalıdır.*
- *Diğer paragraflarda daha fazla detay verilebilir. Ölçmeye yarayacağı ve perspektif sağlayacağı için istatistikler, parasal değerler ve yüzdeler kullanılmalıdır.*

- Özel noktaları açıklamak için örnekler kullanılmalıdır.
- Basit bir dil ve kısa cümleler kullanılmalı ve kısaltma kullanmaktan kaçınılmalıdır.
- Duygusal bir söylemden ve sansasyon yaratmaktan kaçınılmalıdır.
- Raporda olmayan materyaller ortaya konulmamalıdır.
- Basın açıklaması mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır. İki sayfaya ilaveten Editörlere yazılacak notlar yeterli olabilir.
- Sayıştay Basın Bürosunun yanı sıra, çalışmaya katılmayan birisine taslak hakkında danışılmalı; taslaktan ne anladıkları onlara sorulmalı; iletmek istediğiniz mesajın onların anladıkları şeyler olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Kamu Hesapları Komitesi



3.87 İta amirlerinin sözlü bilgisine başvurulduğunda Kamu Hesapları Komitesi, Sayıştay raporları hakkında gerekçeli görüş alır. Sunulan kanıtları, İta Amirinin ve diğer temsilcilerin verdikleri sözlü bilgileri değerlendirerek, Komite kendi raporunu hazırlar.

3.88 Sayıştay iki şekilde Komite'ye destek sağlar:

- Oturumlarda temsilcilerden alınan bilgiler hakkında Komite başkan ve üyelerini aydınlatmak; ve
- Komite'ce incelenen her konuya ilişkin olarak alınan kanıtları kapsayan raporların ve basın açıklamalarının kaleme alınmasında Komite Başkan'ına yardımcı olmak.

Hükümet cevabı



3.89 Hazine denetlenen kuruma danışarak, Hazine Zabıtı formunda, Kamu Hesapları Komitesi Raporu'na Hükümetin resmi cevabını hazırlar. Bu cevap, Komite'nin önerilerine karşılık olarak denetlenen kurumun almayı düşündüğü tedbirlerden oluşur. Hazine Zabıtları periyodik olarak Parlamento'ya sunulur ve genellikle bir grup Kamu Hesapları Komite'si raporunu kapsayan hükümet yazıları (Command Papers) şeklindedir. Kamu Hesapları Komitesi, Hazine Zabıtlarındaki cevaplardan tatmin olmaz ise; - ki zaman zaman bu durum sözkonusu olur.- ita amirinden daha fazla yazılı ve sözlü bilgi almaya karar verir. Her yıl Sayıştay, kurumların hazine zabıtlarında belirtilen taahhütlerin yerine getirilmesinde sağladıkları gelişmeleri izleyen çok sayıda çalışma yapar.

İzleme ve Performans denetiminden doğan etkiler



3.90 Performans denetiminin etkilerini ölçmek ve izlemek, Sayıştay'ın olağan prosedürlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bunun amacı:

- denetlenen kurumun Kamu Hesapları Komitesi ve Sayıştay raporlarındaki önerilere cevap olarak bildirdiği değişiklikleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini saptamak;
- Sayıştay denetimine atfedilebilecek etkileri belirlemek; ve
- Sayıştay denetimlerinin sağladığı ek katkıyı göstermektir.

Harcadığımız 1 pound için 7 pound kazandırmak

3.91 Verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu göstermemizin yollarından biri, kurumların kazançları belirlemelerine ve kavramalarına yardımcı olmaktır.

Son yıllarda, Sayıştay'ın çalışmaları için harcanan her 1 pound'a karşılık vergi ödeyenlere yaklaşık 7 pound kazandırdık. Sayıştay'ın verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun geliştirilmesindeki etkisini göstermek için uygulanabilir olduğunda her sefer, performans denetimi ile gerçekleştirilen etkileri ölçmeyi amaçlıyoruz.

Etkilerin gözlemlenmesi ve ölçülmesi

- 3.92 Performans denetimlerimiz ile gerçekleştirilen etkilerin niteliği ve derecesini belirlemek için birimler* isabetli ve güvenilir düzenlemelere sahiplerse; bu faydalı olacaktır. Etkiler, mali denetimin sonucunda da, özellikle risk denetiminin sonucunda kontrolleri geliştirmeye elverişli alanların belirlenmesiyle ortaya çıkar. Normal prosedür, etkilerin bir kütüğe kaydedilmesi ve bu kütüğün düzenli olarak güncelleştirilmesidir.
- 3.93 Her yıl Şubat sonuna kadar birimler, bir önceki takvim yılında yaptıkları çalışmalar ile gerçekleştirdikleri etkileri kaydettikleri birer özet raporu Birim A'ya gönderirler. İlk önce etkilerin raporlanmasında benimsenecek yaklaşıma ilişkin detaylı rehber çıkarılır. Birim A, bir önceki yılda hem mali denetim hem de performans denetimi çalışmalarımızla gerçekleştirilen toplam etkiyi belirlemek için bütün raporları karşılaştırarak, bir araya toplayıp inceler.

Etkilerin belirlenmesi

- 3.94 Etkiler performans denetim çevriminin çeşitli aşamalarında ortaya çıkabilir.

* Çevirmenin notu : Sayıştay'da denetimle görevli birimler kastedilmektedir.

- **İncelemenin yapılması düşünülmenden önce.** Bir inceleme yapılmasını düşünmemizden önce bile, pozitif bir etki oluşabilir. Denetlenen kurumlar, bir incelemede belli faaliyetlerinin eleştirileceği tahminin de bulunabilirler. Ayrıca, Kamu Hesapları Komite'sine yapılan tanıtım ve Sayıştay raporları diğer kurumları iyileştirmeler yapmaya teşvik edebilir ve bu çalışmalarımızla gerçekleştiği kabul edilebilir bir etkidir.
- **İncelemenin başlayacağını bildirilmesi.** Bir incelemeye başlama niyetimize cevap olarak; denetlenen kurum bir kurum içi gözden geçirme yapabilir. Denetlenen kurumun teklif ettiğimiz metodolojiyi benimsemesinden veya ön inceleme çalışmamızı ve analizleri kullanmasından doğabilecek etkilere karşı uyanık olmalıyız. Bu koşullarda, başarılan herhangi bir faydalı etkide payımız olduğunu iddia etme hakkımız söz konusu olabilir.
- **İnceleme süresince.** Denetlenen kurum ile yapılan ön görüşmeler ve yürütülen alan çalışması süresince, iyileştirmeye uygun alanlar belirlenebilir. Bunların bazıları bizim nihai raporumuz açısından önemli olmayabilir, ancak bunları gözden kaçırmamalıyız. Denetlenen kurum iyileştirmeleri uygulamaya koymak için kararlar alırsa, bu kararlarda bizim çalışmamıza atfedilebilen bir pay söz konusudur.
- **Raporun yayımlanması.** Denetlenen kurumlar, Sayıştay raporunun yayımından hemen sonra uygulamaya yönelik kararlar alabilir. Kamu Hesapları Komite'si Sayıştay raporu hakkında gerekçeli görüş alır ve kendi raporunu yayımlarsa, Hazine Zabıtında, Komite'nin tavsiyelerine denetlenen kurumun verdiği cevaplar yer alacaktır. Bunların etkiler bakımından dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.
- **Diğer çıktılar.** Bunlar, örneğin hizmet kalitesini iyileştirme alanlarına dikkat çekilmek suretiyle performans etkileri ile sonuçlanabilir. Denetlenen kurum tarafından alınan uygulamaya yönelik kararların gözlenmesi ve kaydedilmesi önemlidir.

Etki türleri

3.95 Performans denetimimiz genellikle 4 tür etki ile sonuçlanır:

- **Ölçülebilir mali etkiler:** Bunlar, harcamalardaki tasarruflardan ve gelirden sağlanan artışlardan oluşur. Bu etkiler, daha ucuz tedarik olanaklarının belirlenmesi, tutumluluğun sağlanması veya aynı harcama ile daha fazla çıktı üretilmesi örneğindeki gibi verimliliğin artırılması ile ortaya çıkabilir. Benzer şekilde, yönetim bilgi sistemindeki gelişmeler, denetlenen kurumun maliyetleri daha fazla kontrol etmesine veya gelirleri artırmasına yol açabilir.
- **İsrafın önlenmesi.** Verimsiz veya tutumsuz tedarik, aşırı stok bulundurma, geçerli kıyaslama örnekleri (benchmarks) ile karşılaştırıldığı zaman yüksek işletme maliyeti ve insan kaynaklarının verimsiz dağılımı gibi israfın asıl kaynağının saptanmasından sorumlu olduğumuz alanlarda bunların kaydı tutulur. Böyle örneklerden alınan derslere dikkat çekilebilir. Kıyaslama teknikleri kullanılarak muhtemel tasarrufları ölçmek mümkün olabilir.
- **Ölçülen mali olmayan etkiler.** Bunlara örnek olarak, hizmetten memnun olan müşterilerin sayısındaki artış, bekleme zamanının azaltılması ve belli bir zaman diliminde incelenmiş başvuruların sayısındaki artışlar verilebilir. Böyle durumlarda, en azından kısmen gelişmenin derecesini ölçecek bazı ölçümler yapılabilir.
- **Niteliksel etkiler.** Planlama, hedef belirleme, kaynak dağılımı, hizmet sunma, değerlendirme ve kıymetlendirme sistemleri gibi yönetim prosedürlerindeki gelişmeler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yapısı gereği bu etkiler ölçülebilir değildir.

Teyid

- 3.96 Denetlenen kurumdan -ölçülebilir, niteliksel ve israfa ilişkin- bütün gelişmelerin teyidi istenilmelidir.

Faydalı bilgiler

- 3.97 Performans denetiminin etkilerinin değerlendirilmesi ve artırılmasında akılda tutulması gereken bazı noktalar şunlardır:

- *Inceleme konusunun seçimi ve ön inceleme aşamalarında faydalı etkiler üzerinde çalışılmalıdır. Hangi incelemenin gerçekleştirilmeye elverişli olduğu dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.*
- *Etkileri nicel olarak ölçmek için incelemenin nasıl dizayn edilebileceği düşünülmelidir. Örneğin; tasarrufları ve daha geniş bir kitleye yönelik iyileştirmeleri yaklaşık olarak hesaplamak için örneklemeden ve anketlerden yararlanılabilir.*
- *Prosedürlerdeki bir değişikliğin ya da inceleme sonucunda önerilen tedbirin potansiyel etkisinin değerlendirilmesinde "...olursa ne olurdu" (what if) analizleri gibi teknikler yararlı olabilir.*
- *Etkilerin kaydedildiği kütüğün sürekli güncelleştirilmesinde sorumluluklar belirlenmeli ve bütün denetçilerin etkiler konusundaki dikkatli olma sorumluluklarının farkında olduklarından emin olunmalıdır.*
- *Net faydaları göstermek için etkilerin gerçekleştirilmesiyle bağlantılı telafi edici maliyetler belirlenmelidir.*

- *Yalnız ilk yıla ilişkin olanlar değil, birçok yılda tekrarlanan etkiler saptanmalıdır.*
- *Incelemeyle ilişkilendirilebilecek etkiler söz konusu olduğu yerlerde faydaların tam değeri kapsanmalıdır.*
- *Doğrulanmayan veya abartılmış faydalar ileri sürülmesinden kaçınılmalıdır.*
- *Denetlenen kurum ile görüşülerek etkiler teyid edilmelidir.*
- *Çıkarılan derslerden imkan sağlamak için geniş uygulama alanı bulacak faydalı etkilerin ayrıntılarının diğer kamu kurumlarına duyurulması amaçlanmalıdır.*

Dördüncü Bölüm

Performans Denetiminde Kalitenin Güvence Altına Alınması

- ne de daha az başarılı olduğunu ve nedenlerini; ve
- ilerisi için çıkarılan dersler ve bütün performans incelemelerini kapsayan daha geniş uygulama imkânını belirlemektir.

Bulgulardan hareketle girişimde bulunulması

- 4.14 Merkez performans denetimi ekibince periyodik olarak, üst yönetim için hazırlanan özet raporlarda kalite güvencesini sağlamaya yönelik gözden geçirmelerden çıkarılan dersler, eğitim verme ve rehber hazırlama gibi gelişmelerii teşvik etmek üzere atılacak adımlara olan ihtiyaç; ve daha fazla araştırmayı ve üzerinde düşünölmeyi gerektiren daha kapsamlı konular vurgulanır. Kalite güvencesinden çıkarılan önemli mesajlar, seminerler, atölye çalışmaları ve rehberler yoluyla performans denetçilerine iletilir.

Faydalı bilgiler

- 4.15 Kalite güvencesinde akılda tutulması gereken bazı noktalar şunlardır:

- Kalite güvencesi devamlı bir süreçtir ve çalışma tamamlandıktan sonra gerçekleştirilen bir defaya mahsus bir prosedür veya olay değildir.
- Kaliteyi artırmak için atacağınız adımlar, incelemenin çok erken aşamalarında dikkate alınmalıdır.
- İnceleme konusunun seçimi, incelenecek sorular, tasarım ve metodoloji gibi önemli aşamalarda, teyit amacıyla meslektaşlardan görüş alınmalıdır.

- Çalışmanın amacına ulaşacağından emin olmak için özellikle gözden geçirme gerekli olduğu zaman, incelemedeki kritik önemdeki noktalar belirlenmelidir.
- Son redaksiyon, genel olarak sunuşun ve taslak raporun geliştirilmesi için yapıcı yorumlar sağlamakta yardımcı olabilir. Ama yine de, önerilerin uygulanabilir olduklarından emin olunmalıdır.
- Taslak raporu gözden geçirecek kurum içi uzmanlara yeterli zaman verilmelidir.
- Kalite güvencesi sağlamaya yönelik olarak kurum dışında gözden geçirmelerden çıkan bulgulara ve denetlenen kurumlardan alınan geri-bildirimlere olumlu bir şekilde yaklaşılmalı onların yorumları ve endişeleri anlaşılmazsa, açıklama istenmelidir.
- Çalışmanın bazı yönlerinin çok başarılı olmasının, bazı yönlerinin ise böyle olmamasının nedenleri üzerinde de düşünülmelidir.
- Çalışma kendisi için öngörülen zamanı ve maliyet bütçesini aşarsa; maliyet ve zaman aşımına yol açan temel etkenler belirlenmeli ve gelecek sefer ne yapılabileceği üzerinde düşünülmüldür. Geriye bakıp işin ne olduğunu anlama avantajları işe yarayabilir.
- Kalite güvencesi sağlamaya yönelik gözden geçirilmelerden çıkarılan derslerin atölye çalışmaları ve seminerler yoluyla yaygın bir şekilde iletilmesi sağlanmalıdır.
- Hepsinden önemlisi, pozitif bir yaklaşım benimsenmelidir. -Kalite güvencesi sağlamaya yönelik gözden geçirmeler, negatif bir otopsi değil; tam aksine, deneyimden öğrenmenin ve yapıcı yaklaşım için bir fırsat olmalıdır.