



T.C. SAYIŞTAY
135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI

İNCELEMENİN TASARIMI

ÇEVİRİ DİZİSİ
ANKARA, 1997

T.C. SAYIŞTAY

135. KURULUŞ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI

İNCELEMENİN TASARIMI

ÇEVİRİ DİZİSİ

ANKARA, 1997

Özgün Adı
Study Design

İngiltere Sayıştayı tarafından yayımlanan (1993) kitapçığının İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanım için bastırılmıştır.

Çeviri Dizisi Yayın No: 12

Birinci Basım
Aralık, 1997

SUNUŐ

"İncelemenin Tasarımı" performans denetim çevriminin üzerinde kafa yorulması gereken halkalarından birini oluşturmaktadır. İnceleme çalışmalarının olabildiğince pürüzsüz yürütülebilmesinin tasarım faaliyetlerinin eksiksiz yapılmasına bağılı bulunduğı aşikârdır. Bu açıdan kitapçığa meslek mensuplarımızca hakettiğı ilginin gösterileceğine inanıyorum.

Hiç kuŐku yok ki, performans denetimini ölkemizde yerleŐtirmek ve yaygınlaŐtırmak için zamana ve soluklu çalışmalara ihtiyacımız vardır. Yabancı dilde yazılmış kaynakların Türkçeye kazandırılması gereklidir, ama yeterli değıldir. Önümüzde uçsuz bucaksız yeni bir alanın açıldığının bilinciyle çalışmalarımızı sürdürmemiz gerekecektir, diye düşünüyorum.

Bu düşüncelerle, çeviri metninin redaksiyonunu yapan Uzman Denetçi Gülsün CANOVA'ya, dizgisinde ve baskısında emeğı geçen mensuplarımıza teşekkür ederim.



Prof. Dr. M. Kamil MUTLUER
Sayıştay Başkanı

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Önsöz	(i)
İnceleme Hedeflerinin Çağrıştırdıkları	1
inceleme konularının belirlenmesi.....	1
Sonuçların düzeyi ve etkinliği.....	6
Geçerlilik ve güvenilirlik.....	6
Metodoloji ve Teknik Hakkında Kısa Bilgi	8
Olay incelemeleri.....	8
Araştırmalar.....	9
Deneyler.....	10
ikincil veri analizi.....	10
Performans ve sistemlerin gözden geçirilmesi.....	11
Teknikler.....	12
Metodolojinin Konulara Uyarlanması	13
Konuların değerlendirilişi.....	13
Metodoloji dahilindeki teknikler.....	19
Müşteri ilişkileri.....	20
Tasarımın Gözden Geçirilmesi	23
Tasarımın gözden geçirilişine ilişkin kontrol listesi.....	23
Ayrıntılı Tasarım	25
Görev belirlenmesi.....	25
Yeteneklerin belirlenmesi.....	26
Bütçeleme.....	28
Görselleştirme.....	31
Sonuç.....	33
Ekler	
1. Değerlendirme Kriterleri.....	34
2. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	37

Önsöz

Olağan kurum içi değerlendirmelerde ve Cubbon Raporu gibi kurum dışı görüşlerde veya kalite yönetimi kuruluşları tarafından oluşturulan raporlarda yer alan ve İngiliz Sayıştay tarafından yapılan performans denetiminin planlanmasına ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde; İngiliz Sayıştayın bu konudaki rehberliğinde bir eksiklik olduğu vurgulanmıştır. Bu eksiklik; stratejik planlama aşamalarındaki performans ve risk analizleriyle tesbit edilen "incelenmesi gereken" ile görev tanımlarıyla oluşturulan ve "bir denetimin nasıl yapılacağı" hususundaki ayrıntılı planlama arasında bir yerde olması gereken bir aşamanın yokluğudur. Bu aşama; inceleme tasarımının, beklenen sonuç tipine uygun bir maliyetle ulaşılmasının sağlanması için bilinçli bir teşebbüste bulunduğu aşamadır. Hernekadar, inceleme teklifi ve ön hazırlık çalışması aşamalarında bu konunun ele alınması gerekli görülmekte ise de; bu işin nasıl yapılacağı hususunda hiçbir rehberlik bulunmamaktadır.

Aşağıdaki paragraflarda, inceleme konusunun tasarımına ilişkin olarak özetlenen yaklaşım; araştırma ve danışmanlık gruplarındaki uygulamalara, kendi tecrübelerimize ve uluslararası muhataplarımızın tecrübelerine dayandırılmıştır. Bu yaklaşım, İngiliz Sayıştayın; incelemelerin planlanması politikalarında başka bir doğrultuyu seçtiği anlamına gelmez, aksine, tasarımın başarılı bir denetime katkılarını ön plana çıkarmayı ve uygulamada buna yardımcı olacak kavramlar ve teknikler dizisine işaret etmeyi hedeflemektedir.

Bu çalışmanın amacı; personele, sadece ilginç ve konuyla ilgili bulgular ve tam anlamıyla tartışılmış ve karara bağlanmış sonuçlar değil; aynı zamanda, mevcut bilginin ve İngiliz Sayıştayın sahip olduğu yetenekleri en iyi şekilde kullanılması için düşük maliyetli bir yaklaşımı temsil eden metodolojileri sunmaktır. Bu çalışma, karmaşık tekniklerin mutlak bir biçimde kullanımını değil, inceleme konularının ayarlanması yanında; tasarım yelpazesinin, mevcut tekniklerin, bulgular ve sonuçların tam olarak özümzenerek değerlendirilmesini gerektirmektedir.

İnceleme Hedeflerinin Çağrıştırdıkları

İnceleme Konularının belirlenmesi

1.1 incelenecek konunun belirlenmesi süreci, "İnceleme Konusunun Seçimi" başlıklı benzer bir çalışmada ele alınmıştır. Uygulamada; inceleme konularının seçimi ve tasarımı çalışmaları; muhtemelen seçim konusuna önem verilmesi suretiyle başlayarak ve planlama işlemlerinde ayrıntıların artmasıyla tasarıma yönelerek, birlikte yürütülecektir. Böylelikle kavramların gerçek değeri ile inceleme metodolojisinin uygulanabilirliği ve düşük maliyetli olması arasındaki doğru dengenin bulunabilmesi için kaçınılmaz bir şekilde bir takım tekrarlar söz konusu olmaktadır. Bu doküman, öncelikle; değerli, tutarlı, öncelikli ve birbirleriyle ilişkili olan konuların belirlendiği varsayımına dayanmaktadır. Ve inceleme konularının kapsamlarının analizine izin verecek şekilde eksiksiz bir şekilde hazırlandığı düşünülmektedir.

Konu özellikleri

1.2 Bir denetim metodolojisinin genel tasarımında inceleme konularının özelliği, en çok önem verilen husustur, inceleme konularını ele almanın bir yolu, konunun amacını üç başlık altında sınıflandırmaktadır.

- tasvir edici
- normatif
- etkisel

ABD Sayıştayı, 1980'lerin başından beri, bu sınıflamayı başarılı bir şekilde kullanmıştır. Bu sınıflama, sosyal bilimler araştırması yaklaşımından elde edilmiştir.

1.3 "Tasvir edici" konular parlamentonun incelenmesi için elverişli bilginin ortaya konulmasını amaçlarlar. Parlamento üyeleri yapılan tesbitlerle ilgili kendi yorumlarını yapmakta özgürdürler. "Kim", "nerede" ve "ne zaman" bazen de "ne" ile formüle edilen sorular, genelde en az zorluktaki metodolojik problemleri ortaya çıkaran tasvir edici konuların göstergeleridir.

1.4 Normal olarak denetim elemanlarını, tam anlamıyla tasvir edici özellikteki konuları işlemekten kaçınmaları hususunda teşvik ederiz. Eğer herhangi bir performans düzeyinin önemliliğini gösterebilir ve zayıf performans için nedenler ve çarelerle ilgili öneriler sunabilirsek, Parlamento'ya daha iyi bir hizmet sunmuş oluruz. Ama bazen,

kamu hizmeti faaliyetlerinin bazı önemli alanları, kesin performans değerlendirmelerine uygun olmayabilir, veya daha ileri analizlere ilave olarak bazı bulguların sunulması istenebilir. Unutulmaması gereken önemli nokta; yapılan tasvirin bir amacının olması ve değerlendirmeler ve vargılar oluşturma olasılığının kuvvetli olmasıdır.

1.5 Ayrıca unutulmamalıdır ki tasvir; yalnızca, mevcut kanıtları toplayan ya da sistem, yapı ve uygulamalarla ilgili tesbitler yapan mekanik bir yaklaşım anlamına gelmemektedir, iyi bir tasvir; hemen hemen her zaman, üzerinde iyice düşünülerek oluşturulmuş nitel ve nicel bilginin biraraya getirilmesini sağlar ve en çok faydayı sağlayacak sunuşlara ulaşılmasını mümkün kılar.

1.6 "Normatif" konular denetim koşullarının doğal anlatımıdır. Bunlar; "Acabayeterli mi? başarılı mı? şeklindeki soruların klasik örnekleridir. Bu tip konular; gerçek performansın, bir ilke, standart ve hedefle kıyaslanmasına ilişkin olduğu gibi nitel (örneğin, en iyi uygulama) veya nicel (örneğin performans taahhüdü) kriterlerle de ilgili olabilirler. Bu tip konu; sorumluluk için ilk adımdır ve performansın değerlendirilmesi için mükemmel bir yoğunlaşma sağlar.

1.7 "Normatif" konu, iki nedenden dolayı bizim çalışmalarımıza özellikle uygun bulunmaktadır.

- Hükümet faaliyetlerinin amaçları, uygulamaları ve maliyeti ile ilgili olarak; eğer tutumluluk, verimlilik ve etkinliği sağlamıyorlarsa; içinde, performansın mantıklı olarak tartışılabileceği sınırların çizildiği, bir çok kısıtlamalar bulunmaktadır. Bunlar genellikle, kamu sektörü faaliyetlerinin yönetimi için iyi tanımlanmış ve anlaşılabilir kurallar ve standartlardır.
- Kurumlaşma, vatandaşlara tanınan ayrıcalıklar, dışarıya iş yaptırılması gibi faktörlerin tümü, sözkonusu yönetimde bir büyümeye neden olmuşlardır. Böylelikle, performans değerlendirmesine ve fon oluşturulmasına ilişkin kararların temelini oluşturan anahtar unsurlar hedefler olarak tanımlanmışlardır. Hedef ve kaynak sağlama sisteminde, yönetimin büyük bir uygulamalar ve kaynak bulma özgürlüğü bulunmaktadır.

- 1.8 Bu özellikler; hedefler ve zorunlu uygulamalarda olduğu gibi, muhtemel değerlendirme kriterlerinin oluşumuna müsait olduğu için, "normatif" yaklaşıma da zemin sağlamaktadırlar. Aslında İngiliz Sayıştayının çalışmalarının çoğu, "normatif" olarak sınıflandırılabilir. "Normatif" incelemenin değeri, sadece altında yatan tasvir edici çalışmanın kalitesine değil, değerlendirme kriterlerinin kalitesine de dayanır. Ek 1, değerlendirme kriterlerinin yaygın tiplerini, niteliklerinin nasıl olduğunu ve dolayısıyla kullanımlarının ne şekilde olabileceğini ana hatlarıyla anlatmaktadır.
- 1.9 Fakat bir olumsuzluğun söz konusu olduğu durumlarda, "normatif" yaklaşım, hedef ve performansın hatalı olup olmadığını tespit etmediği gibi olumsuzluğun nedenlerinin ne olduğunu ve çare olarak ne yapılması gerektiğini de belirtmez. Bazı durumlarda, eğer değerlendirme kriterleri mantıklı bir şekilde oluşturulmuşsa; olumsuzlukların, program veya yönetsel faaliyetler üzerindeki etkileri ve gelişmiş performans düzeyi açısından analiz edilmeleri mümkün olabilir. Yine de, değerlendirme kriterleri, uygulamada, dışsal etkenlerin tümünü gözönünde bulundurmazlar.
- 1.10 Olumsuzluğun nedenleri hakkında açık olmak ve dolayısıyla çareler önerirken emin olmak için "etkisel" analiz gerekmektedir. Bu analiz, incelenen alanda, gerçek sonuçları saptamayı ve izleme altındaki politika aracının etkisinin, diğer, genellikle dışsal etkilerden soyutlanmasını içermektedir. Bundan sonra, çeşitli etkileşimleri açıklamak için mantıklı bir model oluşturulmalıdır ki, çareler geliştirilebilsin (ve denenebilsin.) Bu tip konunun, uygulanması en zor ve pahalı olan yöntem olduğunu söylemeye gerek yoktur. Her zaman bir çeşit taban fikri oluşturulmalıdır. Kontrol gruplarının, kıyaslama gruplarının ve zaman serileri analizinin seçimi, incelenen sonuçlar için birkaç mantıklı açıklamanın elde edilmesi için gerekli olabilir.
- 1.11 Konuları bu üç soru sınıfına göre incelerken, herhangi bir başlık altına alınamayacak kadar geniş ve belirsiz olan konular, inceleme konusunun seçimi işleminin üzerinde durulmasını ve daha açıkça tanımlanmış konuların varlığını gerektirir. (Önemli bir konunun amacının belirlenmesinde kabul edilebilir bir takdir hakkının kullanılması ihtimali olduğu gibi; herhangi bir konu için de bazı kavram veya ta-

nimlama elemanlarına gerek duyulması ihtimali her zaman bulunmaktadır.) Eğer bir konunun niteliği farklıysa ve herbir konuyu kapsayacak bir tek tasarım benimsememezse, incelemenin maliyetinin düşük olup olmadığı hususu üzerinde durulmalıdır.

1.12 Denetim temelli incelemeler, geleneksel olarak, dört unsurdan oluşan bir mantıkla değerlendirilmektedir. Denetim ekiplerinin; iyi uygulama kriterini tanımlamaları, varolan durumu tarif etmeleri, sonuçları belirlemek için eldeki kriter ve mevcut durumu birbiriyle kıyaslamaları ve muhtemel açıklamaları hesaba katmaları gerekmektedir. Değerlenen üç tip konunun, bu dört unsura göre analiz edilmesi, geniş tasarım yaklaşımlarının oluşturulmasına yardımcı olabilir. Aşağıdaki tablo, her bir tasarım yaklaşımı için ayırteıcı özellikleri özetlemektedir.

1.13 Sözkonusu üç tasarım yaklaşımı için önemli hususlar şunlardır :

- Her ne kadar kurumun raporları ve sonuçların analizi, okuyucuların sonuç çıkarmada kendi değerlendirmelerini yapmalarını mümkün kılsa da; öncelikle tam anlamıyla tasvir edici çalışmalarla durum incelenmelidir.
- Normatif incelemelerin en azından, kriterleri ve durumu gözönüne alması gerekse bile değerlendirme kriterlerinin iyi geliştirildiği durumlarda, sonuçların ve olası açıklamaların tartışılması mümkün olabilir;
- Etkisel incelemelerde; hem programın kullanılmasının sonucunda neyin gerçekleştiğinin hem de program olmasaydı ne olacağının incelenmesini gerektirmektedir. Programın öncesine ve sonrasına ilişkin tahminler arasındaki fark; denetim sonuçlarının programın gerçek etkisini ölçmesini ya da programın tesirini ortaya çıkartmasına neden olur.

Unsurlar ve Konular Arasındaki İlişki

Konular	Tasvir Edici	Normatif	Etkisel
Unsurlar			
Kriterler	Değerlendirme kriteri yok ama denetim konusu net.	Olması gereken : Tutumluluk, etkinlik ve verimliliğe uygun; en iyi uygulama.	Değerlendirme kriterleri yok ama programın başarı ölçülerini belirten iyi açıklanmış bir denetim alanı var.
Durum	Nedir. Tasvir edici çalışma analitik ve bakış açıları sağlayabilir,	Nedir. Performansın iyi uygulama kriterleri ile kıyaslanması	Programla ne oluyor VE programsız ne olurdu.
Sonuçlar	Durumun sunulmasının açık bir analizi	Kriterler ve durum arasındaki fark	Program öncesi ve sonrası durumlar arasındaki fark
Açıklama	Raporda hiç önerilmemiş Okuyucuların kendi sonuçlarını çıkarması sağlanan net bir rapor.	Olumsuzluklara neden olan temel unsurlar mevcut ama sadece bunlara ilişkin nedenlerin emareleri var. Kriterler dış etkenlerden kurtarılmadıkça; nedenler hakkında güçlü sonuçlara ulaşılmasında uygulanan metodoloji faydalı olmayacaktır.	Program. Sağlam metodoloji, programın etkilerinin tesbit olunduğu konusunda güvence vermelidir.

Sonuçların Düzeyi ve Etkinliği

1.14 Son olarak, üzerinde durulması gereken konuların odağı ve özellikleri ile ilgili olarak bir fikir oluşturulduktan sonra; bulguların gereken ayrıntı düzeyinde olup olmadıkları ve bunların yeterliliği ele alınmalıdır. İlk bakışta, konuların bu alt ve üst sınırları tanımladığı düşünülse de, uygulamada, geniş bir hareket özgürlüğü bulunmaktadır. Bu hususlarda alınacak yerinde kararlar, gerçekçi bütçelemeye ve verimli alan çalışmasına yardımcı olur ve inceleme konularının seçimini etkileyebilir. En iyi çözümler, örneğin sorumluluk veya etki bağlamında incelemenin kesin amacına ve yönetimin incelememize göstereceği yaklaşımına dayanacaktır.

Durum ne kadar tartışmalıysa, daha çok detaya ihtiyaç duyacağı gibi daha güçlü kanıtlar ve analiz gerekmektedir. Aynı şey, iyi ve kötü performans arasındaki farkın oldukça az olduğu veya birçok dışsal faktörün performansı etkileyebileceği durumlar için de geçerlidir.

1.15 Sonuçların düzeyi hakkındaki önemli kararlardan biri de analizin asal ünitesinin kararlaştırılmasıdır. Örneğin, incelemenin odağı bir bütün olarak program mı, yoksa üçüncü şahıslardan oluşan bir grup mu yoksa özel olaylar mı olmalıdır. Daha sonra, genelleştirebilme konusu gündeme gelir, -bir birimler örneklemesine bakarak, bu birimlerin ana kütle hakkında görüş mü belirtmek istiyoruz ? Ulaşılması öngörülen sonucun anlamlı olması da önemli bir husustur.- bulgularda büyük bir kesinliğe ve performans düzeyi ve etkilerle ilgili kanıtlanmış yargılara mı ihtiyacımız var yoksa daha kapsamlı bir şekilde ele alınmış bulgular ve arzulanan etkiyi sağlamaya yetecek performans göstergeleri üzerinde mi duracağız. Bu sorulara verilecek cevaplar mevcut denetim yaklaşımları arasında seçim yaparken en belirleyici olanlardır. Bunlar, incelemenin planlama sürecinin bitiminden önce açıkça saptanmadıkça, verimsiz ve etkisiz bir denetim çalışması yapma riski her zaman vardır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

1.16 Hangi metodoloji kullanılırsa kullanılsın, bunun eldeki amaç için geçerli ve güvenilir olması gerekliliği vardır. Kavramlar, genellikle, aşağıdaki gibi tanımlanır.

-yapısal geçerlilik : performansı doğru olarak ve tamamen değerlendirmek için seçilen ölçüler ve kriterler, inceleme konularına ilişkin mi ?

-İçsel geçerlilik : etkinin incelenmesinde başvurulan metodoloji, farklı unsurlar ve sonuçlar arasındaki bağlantının tanımlanmasına ve gözlemlenen sonuçların makul açıklamaları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasına elverişli mi?

-dışsal geçerlilik : eğer, incelenen olayların ötesinde sonuçların genelleştirilmesine çalışılıyorsa, metodoloji, bunların daha geniş bir şekilde ilişkilendirilmesi için uygun değerlendirmelerin yapılmasına elverişli mi ?

- güvenilirlik : kanıtın genelleştirilmesi, kıyaslanması ve analizi için yapılan düzenlemeler; örneğin süreçlerin veya faaliyetin tekrarlanması gibi, benzer sonuçların elde edilmesi veya gereken doğruluğun sağlanmasında etkin oluyor mu?

1.17 Geçerliliği ve güvenilirliği kontrol etmenin bir yolu, soruna sadece bir bakış açısından değil bir çok açıdan bakmaktır. Farklı açılardan elde edilen benzer sonuçlar ana yaklaşıma güven sağlar. Bu uygulama "üçgenleme" olarak bilinir ve farklı amaçlar için farklı uygulamaları vardır:

-aynı veriler, farklı kaynaklardan toplanabilir : bu, mülakat yapılan bir kişinin değerlendirmelerini, yöneticiler, personel ve müşterilerin değerlendirmeleriyle kontrol etmek anlamına gelebilir; veya mülakat sonuçlarını belgeye dayalı kanıtlarla kontrol etmeyi içerebilir. Bu, ne şekilde oluşturulduklarına bağlı olarak; yapısal geçerlilik, dışsal geçerlilik ve hatta güvenilirlik konularında bile işe yarayabilir.

-aynı konular, verilen metodoloji çerçevesinde, hem nitel hem de nicel tekniklerle araştırılabilir. Bu, yapıyla ilgili problemleri çözer ve etkinin yorumlanmasına yardımcı olur.

-aynı toplama ve analiz faaliyetleri, birden çok araştırmacıyla gerçekleştirilebilir. Bu uygulama güvenilirlikle ilgili var olan herhangi bir problemi ortaya çıkarır.

1.18 Bazı olaylarda, tüm metodoloji bir başka yaklaşım referans alınarak kontrol edilebilir. Örneğin ölçümlenebilir ve miktara ilişkin sonuçlar, niteliği ilgilendiren ve işin doğası gereği yapılanlarla kıyaslanır. Ama bu yöntem çok pahalı olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtlamalarımız nedeniyle gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından açık ve üzerinde mutabakata varılan bir raporun oluşmasını sağlayacağı da söylenemez.

1.19 Açıkça söylemek gerekirse; zayıflıkları bilinen bir metodolojinin, belirli sınırlamalar içinde, düşük bir maliyet sağlayacağı düşünülse dahi, herhangi bir güçlü metodolojinin yetersiz uygulamalar ile zarar görmesi ihtimali vardır. Bundan sonraki bölüm, yaygın metodolojileri incelemektedir ve bu bölümü de, yukarıda yer alan bir inceleme konusunun tasarımı sürecine ilişkin düşüncelerin uygulanmasının ele alındığı bir bölüm izlemektedir.

Metodoloji ve Teknikler Hakkında Kısa Bilgi

- 2.1 Herhangi bir incelemede, genellikle incelemeye kendine özgü güçlükler ve zayıflıklar veren bir ana yaklaşım vardır. Biz, işimizle ilgili olabilecek ve yaygın araştırma tekniklerine dayanan, bu tip beş yaklaşım tanımladık. Bu yaklaşımların, bir incelemenin temelini oluşturması mümkün olduğu gibi, diğer herhangi bir teknikte görülecek şekilde sadece incelemenin belli bir yönüne değer katması da mümkündür. Ancak, incelemelerin temelini şekillendirilmesinde, bu yaklaşımlar "metodolojiler" olarak isimlendirilmiştir. Bu adlandırma, uygulamanın sağlıklı yürütülmesine ilişkin ayrıntılı noktalardan ziyade inceleme tasarımı hakkındaki genel noktaların üzerinde durulması amacıyla yapılmıştır.
- 2.2 Aşağıdaki paragraflar, bu beş metodolojiyi ve denetim, araştırma ve danışma konularında yararlı olduğu kanıtlanan teknikleri ana hatlarıyla anlatmaktadır. Amaç, konularında yararlı olduğu kanıtlanan teknikleri ana hatlarıyla belirtmektedir. Gayemiz uygun, ama kapsamlı olamayan ve daha yaygın tekniklerin bir listesini yaparak bir hatırlatma dokümanı oluşturmaktadır. Daha ayrıntılı bir uygulama için, rehberlere ve dokümanlara ilgili yerlerde atıfta bulunulmuştur.

Metodolojiler

Olay İncelemeleri

- 2.3 Olay incelemesine; ilgili program ya da olayın oluşumu ve gelişimi ile ilgili bilgi elde edilmesi amacıyla ve karmaşık durumların derinlemesine incelemesini sağlamak için başvurulur. Olay incelemeleri; inceleme esnasında ortaya çıkan, mesela -bağış ve yardımlar- gibi "olgıların yüzeysel analizleri ile karıştırılmamalıdır. Eğer bilginin tekrarlanması gibi bir durum yaratılırsa, uygulanan metodoloji daha çok bir araştırma metodolojisine dönüştürülmüş olur. Olay incelemeleri; genellikle nitel ve nicel verileri biraraya getirerek ve faaliyetlerin içerikleri kadar oluşum çerçevelerini de yakın ilgi göstererek, derinliğine analizleri amaçlamaktadır.
- 2.4 Olay incelemeleri, bir metodoloji ya da teknik olarak düşünülebilir : Bu incelemeler, genellikle mülakat, belge incelemesi ve veritabanı analizi gibi tekniklerin sınıflandırılması suretiyle kapsamlı bir yaklaşımın temelini oluştururlar. Olay incelemeleri alternatif olarak; araştırmaya dayalı raporlara, araştırılan politika aracının tam ola-

rak uygulanışı konusunda daha derin bir kavrayış sağlanması için kullanılabilir. Olayların, kendi oluşum çerçeveleri içinde değerlendirilmesini gerektiğinden, her şeyi kavrayan bir tanımlamaya ve ayrıntılı denetim programları yazılmasına nadi-ren ihtiyaç duyulur. Araştırma personeli; muhtelif durumları, oldukları gibi algıla-yıp gerekli değerlendimeyi yapacak kadar yeterli ve tecrübeli olmalıdır.

- 2.5 Olay incelemeleri, kapsamlı analiz ve tanımlamaların yapılmasını gerektirdikleri için kaynak-yoğun olma eğilimindedirler. Bu nedenle olay incelemelerine denetim esasında sınırlı sayıda başvurulur. Sonuç olarak, bulguların genelleştirilmesi imka-nı, istatistiklerden çok mantığa -yani, bir programın nasıl işlediğini veya nasıl etki ettiğini araştıran ve eldeki anahtar bilgiyle, durum hakkında tahminde bulunmaya elverişli bir modelin geliştirilmesi veya çürütülmesine- dayanır. Olay sayısı gözlem-lenen durumun karmaşıklığına bağlıdır. (Durum ne kadar karmaşıksa, o kadar az olayın ele alınması gerekir. Çünkü şans eseri doğru tahmin yapma olasılığı çok uzaktır.) Olayların seçiminde, bulgular ve sonuçların raporlanmasında çok büyük dikkat gösterilmelidir. "Olay İncelemeleri" rehberi konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgi-ler sunmaktadır.

Araştırmalar

- 2.6 Normal olarak, örneklemeyle dayandırılan araştırmalar; genellikle, ana kütlelin tümü hakkında değer tahmini yapmak amacıyla tesbit olunan benzer kaynaklar yelpazesinden benzer veri tiplerinin çıkartılmasına ilişkin uygulamalardır. Kanıt, postayla gönderilen anketlerle veya yüzyüze ya da telefonla yapılan görüşmelerle veya seçilen kayıtların çıkarılmasıyla toplanabilir. Araştırmalar; en iyi şekilde, basit gerçek verilerin veya belirli seçeneklerin aranmasında kullanılır. Eğer cevapların derinliğine araştırılması gerekiyorsa, araştırmalar çok pahalıya mal olabilir. Bu du-rumda da bulguların analizi sorun çıkarır.
- 2.7 Araştırmalar, tasvir edici veri oluşturulmasında faydalıdır ve normatif kararları oluşturabilmek için kriterlerle birlikte kullanılabilirler. Etkisel konuların araştırma-lar yoluyla işlenmesi zor olsa dahi; zaman içinde aynı araştırmaya tekrar dönülme-si suretiyle yapılan araştırmalar (bazen dikey araştırmalar olarak da bilinir) neden-lerin tanımlanmasında işe yarayabilirler.

- 2.8 Araştırmalar, genellikle alt düzey meslek mensupları tarafından masrafsız bir Şekilde yrtlebilirler de; örnekleme tasarımında, araştırma aracı tasarımında ve sonuçların yorumlanmasında uzman bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Deneyler

- 2.9 Deneyler etkilerin araştırılmasında başvurulan klasik araçlardır. Hükümet faaliyetinin öznesi olan grubun, bu faaliyetle ilgisi olmayan benzer bir grupla karşılaştırılmasını içerirler. İdeal olarak hedef veya kontrol grubunun belirlenmesi rasgele yapılmalıdır. Denetim ortamında, bu tip düzenlemelerle nadiren karşılaşılır. Bu nedenle, denk olmayan kontrol grupları (hedef kitlenin bir bölümü olmayan ama bazı temel özellikleri bakımından benzer olan gruplar) veya "ncesi ve sonrası" zaman serileri analizleri kullanılır. Bu tekniklere duyulabilecek güven sınırlıdır. Bununla beraber uygulamada denetlenen kurumlar, verilen tavizlerin ulaşılacak sonuçları olumsuz bir Şekilde etkilenmeyeceği hususunda anlaşmaya varılması ihtiyaını duyarlar.

- 2.10 Deneylerin tasarımı özel beceri isteyen bir iştir ve genellikle incelenen alanda faaliyet gösteren araştırmacılar tarafından en iyi Şekilde uygulanır -örneğin; sağlık alanında, salgın hastalık uzmanları gibi-

İkincil veri analizi

- 2.11 Mevcut araştırmaların, rapor veya özetlerin daha ileri düzeyde ve farklı bir Şekilde analizinin temelini oluşturmak üzere kullanılan bazı teknikler vardır. Bu temel olarak; İngiliz Sayıştayının yaptėı denetimde biraraya getirilen kanıtların bir bölümünü teşkil etmek üzere, başkalarının çalışmalarını (iç denetim veya danışmanların raporları) kullanmayı içerir. Çoğunlukla İngiliz Sayıştayı dışında yapılmış olan bir çalışmada sunulan gerçeklerin; başlangıçta sorulmuş olan bir sorunun konuya açıklık getirmek üzere farklı bir haline getirilmesi veya yeni faktörler ya da değişkenlerin elde edilmesi amacıyla, yeniden analizinden ibarettir. Bazen, benzer çalışmaların sonuçlarının, unsurlarından herhangi birinin vereceği genel güvenden daha fazlasını elde etmek üzere bir araya getirildiği de olur. (ileri analiz ve değerlendirme sentezi)

2.12 Bu yaklaşımın bir ön gerekliliği ise; kaynak araştırmanın uygunluğu ve kalitesi üzerine değerlendirme yapılma zorunluluğudur. Ve yeniden analizin yapılabilmesi için kaynak araştırma sonuçlarının yeterli kesinlik ve ayrıntıda rapor etmiş olması gerekir. Daha karmaşık ikincil analiz teknikleri en iyi şekilde, hem konuda hem de analiz yapmada tecrübesi olanlar tarafından uygulanır. Tam bir ileri analiz İngiliz Sayıştay koşullarında pek olası bir seçim değildir. Ama başkalarının yaptıkları çalışmaların daha iyi bir şekilde kullanımı mümkündür. Çalışmadan elde olunan, olayı kavrama düzeyinin, en az ilave maliyetle arttırılmış olunmasıdır.

Performans ve sistemlerin incelenmesi

2.13 Bu yaklaşıma yukarıdakilerin aksine; araştırma tekniklerinin uygulanmasından çok denetim uygulamalarının incelenmesi suretiyle ulaşılmıştır. Sonuçların ve yönetim sistemlerinin, iyi tanımlanmış ve kararlaştırılmış kriterler baz alınarak, oldukça yüksek bir düzeyde gözden geçirilmesine ilişkindir.

2.14 Bu yaklaşım, en çok yapısı gereği rutin olarak oluşan alanlarda veya önceki yıllar denetim tecrübesi kayda değer olduğunda ya da iyi uygulama kavramlarının yüksek düzeyde ve geniş kapsamlı bir şekilde kabul edildiği durumlarda yararlıdır. Böylelikle inceleme; büyük performans eksikliklerini ele alabilir ve bunları yönetim sistemlerinin içinde açıklıkla belirleyebilir. Bu koşullarda metodoloji; ideal olarak uygun ve tecrübeli personel tarafından, hızlı ve yararlı raporların sunumuna yol açar.

2.15 Aslında normatif olan bu yaklaşım alışılmadık, karmaşık veya tartışmalı konuları ele alırken ya da işe yarar ayrıntılar sağlamaya çalışırken, pek de güvenilir sonuçlar sunamaz. Bunun nedeni, normatif yaklaşımın temelini oluşturan ve tarihsel deneyimlerden veya ilgili alanlardan yararlanma şeklindeki uygulamanın, yeterince verimli olamayışıdır.

2.16 Bu yaklaşımdaki tehlikeler; değişkenlerin güven vermeyecek şekilde kolayca açıklanması, tasvir edici ve süreç temelli raporların fazlasıyla kullanılması ve denetlenen kuruma yapılan katkının yetersiz oluşudur.

Teknikler

2.17 Daha düşük bir faaliyet düzeyinde; büyük bir kısmı, herhangi bir genel yaklaşım çerçevesine dahil edilebilecek birçok veri toplama ve analiz tekniği bulunmaktadır. Ek 2, aşağıdakilerin özelliklerini, yararlarını ve bunların kötü kullanımlarını göstermektedir.

Mülakatlar	Değişkenin analizi
Anketler	Örnekleme
Belgeye dayalı kanıtlar	İstatiksel analizler
Yönetimce sağlanan bilgi	Kalıp belirlenmesi ve model oluşturma
Gözlemlleme	Proje analizi
Performans göstergeleri	Sistem ve yapı analizi
Zaman serileri	Uzman ifadeleri

Metodolojilerin Konulara Uyarlanması

3.1 Kaynaklar ve politika sınırları dahilinde, seçilen konuların gereklilikleri ile mevcut tekniklerin birbirine uydurulması kolay bir şey değildir. Uygun bir cevap nadiren bulunur ve genellikle yürütülmek istenen inceleme ile düşük maliyetli inceleme arasında yapılacak tavizin de bir derecesi olmalıdır. Aşağıdaki paragraflar, verimli olabileceği düşünülen yaygın tasarım tipleri üzerine düşünceler sunmaktadır.

Konuların değerlendirilişi

3.2 inceleme konusu seçimi faaliyetinden doğan bir konular grubu başlangıç noktası olarak alınır, herhangi bir tasarım faaliyeti denenmeden önce cevap verilmesi gereken üç yüksek düzey soru vardır:

- konunun özelliği nedir : tasvir edici mi, normatif mi ya da etkisel mi ?
- ne tip bir sonuç veya öneri arzuluyor ? : kesinliği mi, olasılığı mı amaçlıyoruz; sadece belirli durumlar mı kapsanmış yoksa inceleme kapsamı daha genelleştirilmiş mi ?
- ne düzeyde ayrıntıyı amaçlıyoruz ? Sadece önemli etkileri mi inceliyoruz yoksa kapsamımız daha geniş mi olmalı? Mevcut veri sonuçlarımızı desteklemede yeterli güvenilir mi ? Eğer değilse, kabul edilebilir standartlara uygun bir şekilde kendi kanıtlarımızı toplamamız ve oluşturmamız mümkün mü ?

Bu sorulara verilen yanıtlar, uygun olmayan metodolojileri elememize ve uygulanabilir alternatifler arasından seçim yapmamıza yardımcı olabilir.

3.3 Süreci açıklamak için aşağıdaki örneği inceleyin. Ulusal Sağlık Hizmetleri Örgütü, sağlığa ilişkin konulardaki bozuklukları vahimleşmeden önce farketmek için tarama programları uygular. Tedavi edici olmaktan çok önleyici olarak tasnif olunan bu programlar; tarama ve ön hazırlık incelemeleri yapacak adayların belirlenmesinde pratisyen hekimlere dayanır. Daha detaylı testler ve sonuçların yorumu hastane sektörü tarafından yapılmaktadır. Programlar Sağlık Bakanlığı tarafından desteklense ve taramaların yapılabilmesi için zorunlu görülen hususlar Sağlık Yetkilileri tarafından saptansa bile; mahalli yetkililerin taramaların yapılış yöntemlerinin tesbiti; kaliteye ilişkin standartların tanımlanması, taramaya ilişkin önceliklerin diğer faaliyetlerle kıyaslanması gibi konularda kayda değer bir takdir hakkı bulun-

maktadır. Kaynak sağlama, birincil ve ikincil sektörlerin genel mekanizmaları yoluyla olur ve taramalar için özel bir ödenek konulmuştur.

Tanımlayıcı bir yaklaşım

- 3.4 İnceleme için belirlenen bir konu şu olabilir : "Sağlık yetkilileri kişileri programlara nasıl dahil ediyor ?" Belirtildiği gibi, bu tasvir edici bir konudur : sürecin veya performansın yeterliliğinin değerlendirilmesinin veya uygulama ya da performansı etkileyen faktörleri soruşturmanın bir anlamı yoktur. Bu nedenle hiçbir değerlendirme kriterine veya deneysel tasarıma ihtiyaç bulunmamaktadır.
- 3.5 Hala, bulguların sağlamlığı ve genelleştirme kabiliyeti gibi konularda yapılacak seçimler bulunmaktadır. Sağlık Yetkililerinin tümünün uygulamaları hakkında kesin bilgi istiyor musunuz? Yetkililere ilişkin bir temsili örnekleme yeterli olur mu? Ya da eldeki bilgilere göre seçilmiş bilgi aracılığıyla farklı uygulamaların basit bir şekilde gösterilmesi kafi mi? Ayrıca verilen yetki dahilinde, pratisyen hekimlerin ne dereceye kadar aynı uygulamalarda bulunduğu veya bulunmaya zorlandığı da üzerinde durulabilecek bir husustur. Eğer pratisyen hekimler kendileri için en uygun olan süreçleri uygulamakta özgür iseler; ele alınan konudaki "yetkililer" ibaresi, herhangi bir yetkinin incelenmesi halinde, pratisyen hekim uygulamalarıyla ilgili tasvir edici bir görüşe ihtiyaç olduğunu göstermektedir.
- 3.6 Bu basit soru tipiyle birçok değişik inceleme tasarımının yapılması mümkündür. Örnek olarak, iki değişik tasarımı ele alabiliriz. İlk olarak farzedelim ki, yaygın kullanılan üç değişik uygulama olduğunu biliyoruz ve herbirinin değişik değerleri ve yönetsel maliyetleri var. Yerel nüfus yapısı ve coğrafyanın, en düşük maliyetli uygulamanın tasarımını etkileyeceğini bilsek bile bunun nasıl ve ne dereceye kadar olacağını biz de Sağlık Bakanlığı da bilmemektedir. Yerel unsurların önemi gözönüne alındığında; yerel özelliklerin bir araştırmanın sınırları içinde yapılabilecek olandan çok daha derinlemesine bir şekilde incelenmesi gerektiğinden, "araştırma" tekniklerinin bu alanda pek yararlı olacağı söylenemez. Buna rağmen, her tip prosedürün uygulanmasıyla ilgili olay incelemeleri, yerel unsurların ayrıntılı olarak keşfedilmesini ve her olaydaki faaliyet modelinin önemli özellikleri ve sonuçlarının birlikte ortaya çıkmasını sağlar. Böylece daha ileri çalışma ya da farklı bir çalışma için bir karar verme modeli geliştirme imkanı olacaktır.

- 3.7 Bu yaklaşımın sınırlılıkları; uygulanan süreçlerin yaygınlığı hususunda hiç bir sonuca ulaştırmaması ve bu tip tüm olaylarda, yerel özellikle, farklı süreçlerin olumlu özelliklerinin sağlıklı bir şekilde ilişkilendirilememesidir. İlk sınırlama, olay incelemelerinden sonra yapılacak ve değişik uygulamaların ana özellikleri ve yerel koşullar hakkında anlamlı sorunlar oluşturmak için, deneyime dayanan ve böylelikle bulguların daha kolay bir şekilde yorumlanmasını sağlayan bir araştırmayla yok edilebilir. İkinci sınırlama ise ancak daha ileri bir olay incelemesi çalışmasıyla ortadan kaldırılabilir.
- 3.8 Alternatif olarak; incelemenin temelini oluşturan araştırma ve olayların sadece şekilleri olarak kullanılması suretiyle, bu metodoloji aksi yönde de uygulanabilir. Eğer uygulanan süreçlerin yapısı önceden biliniyorsa ve bunların kullanımları ile ilgili seçimler, yerel kararlardan çok, politik ve idari değerlendirmeler esas alınarak yapılmışsa bu yöntem uygun olabilir. Bir örnek araştırma; benimsenen süreçlerin ana hatları hakkında bilgi sağlanması yanında, belki de yüksek düzeyli işlem ve kaynak yaratma istatistiği sağlamak suretiyle hem Sağlık Yetkilileri hem de pratisyen hekim uygulamaları hakkında temsili bir görüş verilebilir. Rapora biraz renk katmak için, farklı prosedürler, her prosedürün tipik uygulamalarını temsil etmek üzere seçilen üç üst düzey olay incelemesi ile örneklenebilir.
- 3.9 Bu metodoloji; tarama faaliyetinin anlamlı bir resmini sağlaması ve maliyetleri hakkında bilgi vermesi yanında, farklı prosedürlerin geçerliliği hakkında yararlı olacak bir fikir de vermelidir. Olay incelemeleri; kendi içlerinde, anlamlı bir Parlamento Sayıştay Komisyonu soruşturmasını desteklemeye imkan verecek kadar önemli olmasalar da, prosedürler arasındaki farklılıkların anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Bu özelliğin yeterince belirgin olduğu durumlarda, metodolojinin ucuz ve etkili olduğundan sözedilebilir. Tehlike; farklı prosedürler ile yapılan iş miktarı ve maliyet kalıpları arasında sebep-sonuç ilişkileri kurmanın çekiciliğinden kaynaklanır : bu metodoloji, yürürlükteki herhangi bir ilişkinin akla uygun bir şekilde açıklanmasını kabul veya reddedecek kadar kapsamlı değildir. Örneğin tarama programlarının verimliliği ve önceliği hakkındaki tıp politikaları, tarama sürecini ve uygulamanın kalitesini etkileyebilir. Birim maliyeti göreceli olarak yüksek görünüm bir süreç, yüksek kaliteli tarama çalışmasına neden olabilir.

Normatif bir yaklaşım

- 3.10** Yukarıda değinilen hususlarla ilgilenen tasvir edici bir konu, kolaylıkla normatif bir konuya dönüştürülebilir. "Kişileri eleme programlarına dahil edebilmek için, sağlık otoriteleri tarafından yeterli süreçler uygulandı mı ? "Yeterliliğin kullanımı, hali hazırda uygulanan süreçlerin değerlendirileceği ve saptanmış bazı değerlendirme kriterlerinin kullanacağı anlamına gelir. Bunlar; zorunlu kriterler, Sağlık Bakanlığının rehberliği, sağlık otoritelerini politikaları veya üzerinde mutabakata varılmış "en iyi uygulama" formülleri olabilir.
- 3.11 Kriterler, yukarıda verilen metodolojilerin uygulanmasıyla elde edilen tasvir edici bilgilere biraz farklı amaçlarla uygulanabilirler, ilk durumda, aynı zamanda kriterlerin kendi değerleri sınanmıyorsa, olay incelemesinde uygulanan prosedürleri derinliğine incelemenin çok az anlamı vardır : kısacası, gerçek uygulama ile kriter arasındaki farklılığın otomatik olarak "kötü bir şey" olarak adlandırılmaması gerekir. Farklılık sadece alternatif açıklamaların ortaya çıkartılmasına yarar-gerçek uygulamaları ya da kriterleri düzeltmek gibi. İkinci metodoloji; belki de, araştırma sonuçlarının kriterlerle karşılaştırıldığı ve herhangi bir değişimin sorumluluk konusunun temelini oluşturduğu normatif yaklaşıma daha uygundur.
- 3.12 Bir diğer normatif yaklaşım şu olabilir: "Yeterli sayıda kişi tarandı mı?" Bu durumda; her ne kadar ortalama olarak taranan kişi sayısına ilişkin çıktı bir verimlilik göstergesi olarak kullanılsa da konunun odağı daha çok programın performansı olmaktadır. "Yeterli" kavramı genellikle; belli bir tarihte taranacak olan belli risk kategorilerindeki kitleye ait oran hakkında kuramsal saptamalarla açıklanır. İdeal olarak, sağlık yetkilileri ve bakanlık, programın gelişimini kontrol etmek için bazı tarama düzenlemelerini yapmış olmalıdırlar. Bu durumda, belki de bazı önemli bozuklukları ortaya çıkarmak için tekrar analiz edilmiş olan kurumsal veri tabanları veya dosyalarından yararlanarak basit veri çıkarımı en düşük maliyetli yol olacaktır.
- 3.13** Eğer yerel olarak toplanmış bilgi merkezde biraraya getiriliyorsa, sağlık yetkililerine bir anket gönderilmesi amaçlarımız için uygun olacaktır (istenen herhangi bir bilgi için tasnif ve maliyetlendirme tabanı oluşturma gibi takibe ilişkin bazı önlemler almak gerekse de.) Eğer sağlık yetkililerinden elde olunacak hiçbir sağlıklı bilgi

bulunmuyorsa hedef kitlenin doğrudan incelenmesi gerekebilir. Ülke bütününde bir resim oluşturulması veya hedef kitlenin unsurları üstünde yoğunlaşılması ya da farklı işlemsel problemlerle yüzyüze kalan alanlar üzerine yoğunlaşmak amacıyla herhangi bir örnekleme çeşidinin kullanılması zorunlu olacaktır.

3.14 Araştırma metodolojisinin herbir değişkeninden elde edebilecek sonuçlar, doğal olarak, örneklenen kitlenin tanımına, örneğin büyüklüğüne ve tasarımına bağlı olacaktır. Ama en azından diğer iki faktör amaca uygun bulunmaktadır. İlk olarak; denetlenen kurum kayıtlarından çıkarılan herhangi bir verinin kalitesi üzerinde durulur. "Veri Denetimi" rehberinin belirttiği gibi, eğer sistem çıktılarına güvenilirlik sağlamayı planlıyorsanız, kayıtlama ve raporlama sistemleri ile belirlenmiş veriler üzerinde bazı temel kontrollerin uygulanması gereklidir.

3.15 İkinci olarak; değerlendirme kriterlerinin kalitesi gelir. Eğer kriterler, nispeten ham bir planlamadan doğmuşsa veya keyfiyse ya da pazarlık ve çekişmeler sonucu belirlendiyse, onlardan sadece sorumluluk referansı olarak yararlanılabilir. Belirgin bir şekilde olumsuz olan bir farklılık, bizi elde olunan sonuçların, planlananın veya vaad olunanın gerisinde olduğu sonucuna götürür. Eğer, yine de, kriterler mukayeseli bilgiler ve iyi araştırılmış performans modelleri referans alınarak veya performans üzerindeki bilinen etkiler göz önüne alınarak oluşturulduysa; farklılıkların ölçeği ve özelliği kesin olarak belirlenebileceğinden, bunların program çıktıları ile yönetimin gelişme düzeyi üzerindeki muhtemel etkileri başarılı bir şekilde yorumlanabilir.

Etkisel yaklaşım

3.16 Bu yaklaşım; dışsal faktörlerin analizini içeren ve farklılıkların önemi üzerinde düşünmekten, gözlenen performans için açıklamaları ve programın gerçek etkisini düşünmeye kadar varan, göreceli olarak kısa bir yoldur. Eğer etkisel konular, anlamlı sonuçlara ulaşılmasına neden olacaklarsa, bulgulara ilişkin mantıklı açıklamalar arasında içsel geçerliliğin kurulması amacıyla seçim yapabilmenin bir yolu olmalıdır. Eğer konu "Tarama programı etkili oldu mu?" olarak oluşturulsaydı; metodolojinin, program çıktılarını ana çizgileriyle belirlemeye ihtiyaç duyması ve hastalıklardaki herhangi bir azalmayı, sağlıktaki genel eğilimler, nüfus yapısındaki de-

ğişiklikler, ilk tedavi uygulamalarının iyileşmesi, yaşam tarzındaki değişiklikler gibi faktörlere, dahası tarama faaliyetinin etkisine bağlanması gerekmektedir.

- 3.17 Bu noktada, güvenilir bir deney, programın etkinliği hakkında güçlü sonuçlar elde etmek için büyük olasılıkla tek yol olacaktır. Bu; planın başlangıcında üzerinde durulan gruplara ve kontrol gruplarına bir çeşit rasgele uygulama yapılması anlamına geleceğinden ve sonuçların değerlendirilebilmesi için yollar alacağından, herhangi bir normal denetim kapsamının ötesinde olacaktır. Bu durumda, gönüllü olarak programa katılmayanların farklı bir kontrol grubu olarak kullanılması tatmin edici olmayacaktır. Zira; oluşturulan bu grubun kompozisyonunun büyük oranda alışılmış olmayan görüşleri veya uygulamaları ya da tuhaf hayat tarzı olan kişiler şeklinde olması ihtimali kuvvetlidir. Sadece, program bazı alanlarda benimsendiği halde diğer çok benzer alanlarda benimsenmemişse; bu alanların, iyi bir başarı şansına sahip farklı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.
- 3.18 Sağlıkta ve sağlığın korunmasındaki değişiklikleri saptayabilmek amacıyla zaman serilerinin kullanıldığı ve programın etkisini yansıtabilen diğer muhtemel yaklaşımlar taramanın beklenen aşamalı etkileri ile sınırlı olacaktır. Veya bunların diğer dışsal unsurların çıkarttığı gürültüde kaybolmaları ihtimali de vardır. Sağlık yetkilileri veya bakanlık, pilot programlarının başarısı için bir araştırma uygulamamışsa, ikincil veri analizi tekniklerinin de yararlı olması pek olası değildir.
- 3.19 Programın etkinliği ile ilgili yararlı bilgi sağlamak amacıyla, doğrudan vargılara ulaşılmasından vazgeçilmesi fikri kuvvet kazanabilir ve en son çıktı üzerinde etkileri olduğu isbatlanmış olan ortalama ölçülere yönelinilebilir. Bu yüzden; örneğin, incelenen hastalığa ilişkin taramalarda, hastalığın normal ilerleyişine uymayan bir modelin varlığı bazı önemli başarı göstergeleri oluşturulabilir ve ölçümleme yapılabilir. Belki hastanın hastalığın semptomlarını farketmesi için çok erken olan bir aşamada hastalığın aşamalarının tanımlanması, hastalıkların taramada tesbit edilmeyip sonradan teşhis edilmesi halinde arada geçen sürenin ölçümü, erken tedavinin gerçek yararının ve sonraki tedavilere oranla daha ucuza mal olup olmadığının ölçülmesi, taramanın muhtemel faydalarının ne olacağı hakkında bir fikir verecektir.

3.20 Değişik durumlarda, daha titiz bir etkisel çalışma için fırsatlar oluşabilir. Örnek olarak, taramanın kapsamı ve kalitesini geliştirmeyi hedefleyen yeni bir kaynak oluşturma rejimi sunulduğunu farzedin. Kapsam ve kalite hakkında düzenli bir şekilde veri üretilmesi şartıyla, yeni düzenlemelerin uygulanmaya başlamasını takiben herhangi bir bariz ilerlemeyi tesbit etmek mümkün olmalıdır. Değişikliklerin olmadığı durumlarda; tarihsel eğilimler genelleştirilerek veya ilgili değişkenler ele alınarak tahminde bulunulabilir. Niteliğe ilişkin bilgi, değişikliğin doğurduğu faaliyet veya üzerinde durulan değişiklik ile ilgisi bulunan yöneticilerden ve tıp personelinde elde olunabilir. Hepsi bir arada ele alınırsa, bu tip bilgi, yeni kaynak oluşturma düzenlemelerinin etkisi hakkında iyi bir fikir verebilmelidir.

Metodoloji dahilindeki teknikler

3.21 Yukarıdaki tartışmadan da açıkça görüldüğü üzere herhangi bir ana metodoloji içerisinde değişik teknikler uygulanabilir. Bunlar, farklı bir durumda, başlı başına birer metodoloji sayılabilecek teknikleri de içerirler. Bu durum; bazen, veri toplama veya analiz etmek için uygulanacak en iyi yolun bu olduğu şeklindeki katı bir görüşün benimsenmesinden kaynaklanır. Örneğin, mülakatlar çalışmalarımızda daha az veya daha çok yer alacağı gibi sonuçların belli bir derecede kesinlik göstermesinin istendiği durumlarda, toplama ve analizde bir çeşit istatistiksel temelin aranması bir ön koşul olabilir.

3.22 Diğer olaylarda; metodolojinin yapısından kaynaklanan zayıflığı örtmek veya sonuçların kapsamını genişletmek için bilinçli bir çaba ile, durumun gerektirdiği bir şekilde aksi yönde güçlükler ve zayıflıklar içeren bir teknik de eklenebilir. Böylece geniş bir araştırma, niteliklere ilişkin mülakatlar ve olay incelemeleriyle desteklenebilir veya daha düşük bir düzeyde; mülakatlardan elde edilen sonuçlar, çağdaş veri tabanları veya belgesel kayıtlarla kontrol edilebilir. Zaten bu tip yaklaşım, aşina olduğumuz bir yaklaşımdır. Performans denetimi her zaman miktara ve niteliğe ilişkin bilgilere önem vermiştir. Ama, mevcut tekniklerin avantajlarından yararlanmak suretiyle ihtiyacı karşılayan ve iyi düşünülmüş bir tasarım süreci uyguladığımız da söylenemez.

3.23 Öne çıkan bir konuya (veya inceleme) ilişkin metodolojinin tesbiti üzerinde durmamızın nedenlerinden biri de : bazı incelemelerde hemen hemen tüm metodolojilerin eşit uygulama şansı olduğu düşünülse bile; uygulamada, bunlara ilişkin olarak ortaya çıkan kaynak ve zaman taleplerinin, tipik İngiliz Sayıştay inceleme sınırları dahilinde karşılanamamasıdır. Tasarımdaki fazladan karmaşıklık, sıkça görüldüğü üzere umulan yararın azalmasına neden olur. Bu nedenle, denetçilere, inceleme için en az maliyetli temel yaklaşımı seçerek bu metodolojiyi en iyi destekleyecek teknikleri seçmelerini ve ana hareket tarzını herhangi bir tekniği-"nirengi"^M gibi destekleyici olarak kullanarak, izlememelerini öneriyoruz. Bu yaklaşımın, incelemenin niteliğini olumsuz olarak etkilemesi ihtimali az olduğu gibi, böylelikle karmaşa ve gereksiz harcama da engellenmiş olacaktır.

Denetlenen kurumun görüşünün alınması

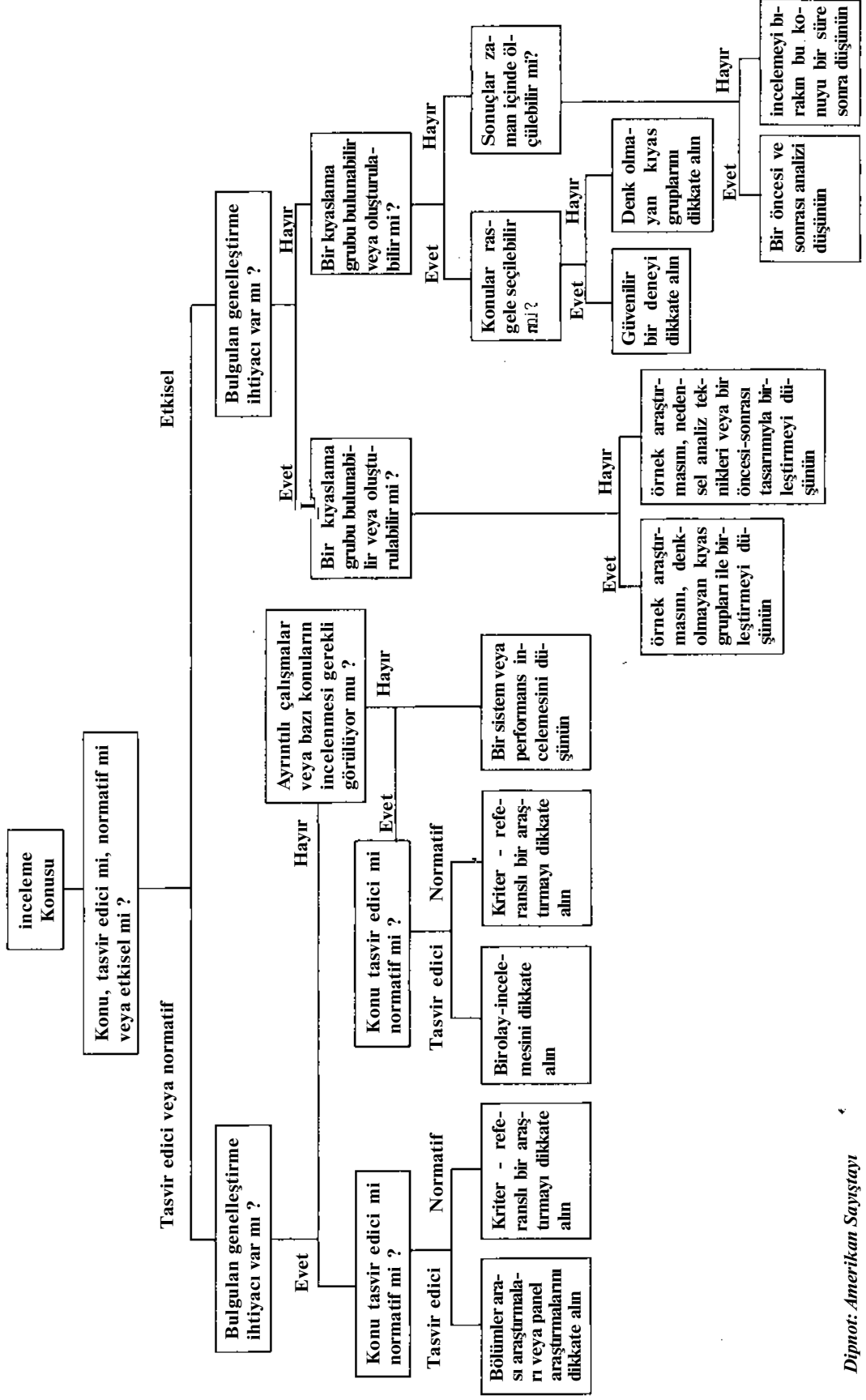
- 3.24 Denetlenen kurumun görüşünün alınması inceleme tasarımı sürecinin önemli bir bölümüdür. Profesyonel bir nezaket uygulamasından daha fazla anlam ifade eden bu uygulama; derinlemesine kavrayan bir analiz yapabilmeye ihtimali yanında, faydasız işlerden kaçınma, alan çalışması ve mutabakat aşamalarında daha rahat bir çalışma olanağı sunar.
- 3.25 Denetlenen kurumun personeli; ilgili bilgi kaynaklarını gösterebilir, kendilerine duyulan güveni haklı çıkarabilir ve konu ile ilgili herhangi başka incelemenin metodolojisi ve sonuçları hakkında bizi aydınlatabilirler. Genellikle, önerdiğimiz metodolojinin uygunluğunu destekleyici, değerlendirmeler ve faraziyeler üzerinde anlaşmaya varılabilir. İncelemenin vazgeçilmez nitelikteki unsurlarına itiraz edilse bile, bize göre; bazı problemlerin varolduğunu bilmemiz, savunmaları hazırlamamıza ve bir ikna kampanyası planlamamıza yardımcı olur.
- 3.26 Metodoloji hakkında görüş alınması; denetlenen kurum personeli, işimizi bildiğimize ve karmaşık kavramları ve ilişkileri yetkin bir şekilde inceleyecek düzeyde kendimize güvenli ve yetenekli olduğumuz hususlarında etkilememize de yardımcı olur. Eğer, denetlenen kurum personeli, tasarım nedeniyle veya yanlışlıkla, herhangi bir zarara yol açmayacağımıza güvenirse, daha açık ve uzlaşmacı olabilir.

Özet

3.27 Bu rehberde tartışılan kavramlar, sadece olağan koşulların sözkonusu olduğu hal-ler gözönüne alınarak tartışılmış ve ele alınmıştır. Tekil konuları, metodolojileri ve teknikleri incelemek nispeten daha kolayken, bunları tutarlı bir şekilde bütünleştirmek çok daha zordur. Muhtemel tasarımların tümünün gösterilmesi veya tamamen mekanik bir tasarım yaklaşımı sunulması, herhangi bir rehberin başaracağı iş değildir.

3.28 Yine de, yukarıdaki materyal, tasarım işleminde ve bizimkine benzer işler yapan örgütlerin uygulamalarında faydalı olacak bir çerçeve teşkil etmektedir. Aşağıdaki tablo, mantıklı bir metodolojiye ulaşmak için izlenmesi gereken karar verme süreç modelini özetlemektedir. Bunun sadece bir yaklaşım örneği olduğu unutulmamalıdır. Gerçek hayat mutlak bir şekilde daha karmaşık olduğu için; genellikle, farklı zayıflık ve güçlülükleri dengeleyen mevcut metodolojiler arasında seçimler yapılması gerekecektir. En düşük maliyetle ilgili teknik ve kararların kesin olarak belirlenmesini de içeren ince tasarım ayrıntılarının hazırlanması bir bilim olduğu kadar sanattır da. Ama yukarıdaki bölümlerde özetlenen genel ilkeler; gereken seçimlerin yapılmasını kolaylaştırır ve kusursuzluk ve kalite kavramlarının tasarım süreci boyunca ön planda kalmasını sağlar.

ŞEKİL 1: Tasarımın İnceleme Konularına Uyarlanması



Tasarımın Gözden Geçirilmesi

4.1 Ön hazırlık çalışma raporunu vermeden hemen önce yani bir inceleme üzerine ana tasarım çalışmasını yaptıktan sonra, ayrıntıdan uzaklaşmak ve incelemenin genel şekli ve içeriğini gözden geçirmek uygun olacaktır. Aslında, tasarımın kalitesi hakkında bağımsız bir görüş verilecek olan bu çalışma, inceleme ile görevli olmayan bir meslek mensubu veya inceleme uzmanı tarafından en iyi şekilde yerine getirilebilecek bir iştir. Aşağıdaki kontrol listesi, göz önüne alınması gereken unsurların türlerini göstermektedir.

Tasarımın gözden geçirilmesine ilişkin kontrol listesi

İnceleme Hedefleri

Konular açıkça belirtilmiş, özellikleri düzgün olarak değerlendirilmiş mi?

İstenen sonucun yapısı, gücü ve düzeyi ne dereceye kadar tanımlanmış?

Beklenen etkiler mümkün olduğunca sayısal olarak sunulmuş veya açık olarak belirlenmiş mi?

Durum hakkında bilgi

Aşağıdaki hususlar hakkında yeterli bilgi sağlanmış mı?

- politika hedefleri, sonuçlar ve kaynaklar
- politika araçları, yönetsel ve faaliyete ilişkin sistemlere ilişkin bilgi
- ilgili tarafların sayısı ve onların performans hakkındaki görüşleri.

Denetim metodolojisi

Tanımlanan denetim metodolojisi şunları kapsıyor mu:

- toplanacak kanıtın özellikleri, kaynakları ve toplama yolları
- öngörülen sonuçlar gözönünde bulundurulduğunda kanıtın geçerliliği ve güvenilirliği üzerine değerlendirme
- analiz planları ve değerlendirme kriterleri

- seçim kararları ve varsayımların mantığı
- belirlenen metodoloji, konuların özelliği, planlanan sonuç ve etkilerin niteliği ile tutarlı mı?
- denetlenen kurum, metodolojiyi ve bununla herhangi bir şekilde ilgisi olan kararları ve varsayımları kabul etmiş mi? (Denetlenen kurumun endişeleri, tam anlamıyla belirlenmiş ve rapor edilmiş mi?)

Kaynaklar

inceleme bütçeleri ve zaman çizelgeleri hazırlanmış mı? Bunlar uygulanacak metodoloji dikkate alınarak mı oluşturulmuş? Görev alacak personelin becerileri, yetenekleri tesbit olunmuş mu ve uygun kaynakların mevcudiyeti hususunda gerekli tedbirler alınmış mı? Muhtemel bir dış uzman istihdamı konusunda denetlenen kurumun görüşü alınmış mı?

Tüm olarak

Denetim metodolojisi; kaynak, zaman ve politik baskılar gözönünde bulundurulduğunda, beklenen özellik ve güçlülükte sonuçların oluşturulmasına elverecek şekilde tesbit edilmiş mi? Herhangi bir belirgin risk veya karar noktası ortaya çıkartılmış mı?

İncelemenin maliyeti uygun mu?

Ayrıntılı Tasarım

5.1 İnceleme tasarımının, gücü ve etkinliği gözden geçirilip teyid edildikten ve genellikle, ön hazırlık çalışması raporu onaylandıktan sonra detaylı planlama gerçekleştirilmelidir.

- görev tanımları, önemli aşamalar, bütçeler ve bitim tarihleri gibi. Bu suretle, ekip elemanları ele alınacak teknik konular ve proje yönetimin belirlenmesi gibi konularda bilgilendirilerek iki amaca hizmet edilmiş olunur,

Görev Belirlenmesi

5.2 Görev ana hatlarını belirlemede ilk adım; incelemeyi, belli aralıklarla ve kolayca ele alınabilecek görevlere bölmektir. Çoğunlukla ve doğal olarak görevler, konulardan alt konulara doğru gider. Her bir görev, kanıtın nasıl toplanacağını, analiz edileceğini ve yorumlanacağını belirtir. Bu yaklaşımın yararları şunlardır.

- tüm çalışma, seçilen konularda varılan sonuçları kolaylıkla destekleyecek şekilde anlatılabilir.
- kapsam dahilinde başlangıçta beliren boşluklar hemen saptanabilir.
- görevin unsurları, genellikle rapor yapısının temelini oluşturabilir, böylelikle rapor taslağının hazırlanması da kolaylaşır.

5.3 Bazen kanıt toplama süreci, görevin belirlenmesine yol açar. Bu genellikle farklı yerlerde yapılan incelemeler veya önemli verilerin çoğunlukla araştırmalar yoluyla sağladığı incelemeler için doğrudur. Bu durumda; başarılı bir şekilde toplanmış (veya bazen teyid olunmuş)ve bütün konuları ilgilendiren saptamalar, bir görevler kümesi ile ilişkilendirilir. Başka bir görevler kümesi daha sonra, genelde konularla tam anlamıyla bağlantılı olan kanıt analizi ve yorumları ile ilişkilendirilir. Bu şekilde oluşturulan yapı, toplama ve analiz arasındaki ayırmda belli bir derecede hareket imkanı tanıdığı gibi verimlilik açısından da yararlı olabilir ve aslında sürecin tek pratik yolu budur.

5.4 Bazen, görev kümelenmeleri; alan çalışmasının sonuçlarının biraraya getirilmesi ve yorumlanması için tasarımılanan birkaç analiz ve toparlayıcı raporlama faaliyetleri

ile birlikte, kanıt toplama faaliyeti ile ilişkilendirilirler. Bu yöntem, aranan kanıtın niteliğinin basit fakat toplama sürecinin sıkıcı veya karmaşık olduğu ya da müşterilerle ilişkilerin hassas olduğu ve ilişki üzerinde normalden daha büyük ölçüde kontrolün gerektiği durumlarda iyi bir şekilde işleyebilir. Ama uygulamada, bu yaklaşımın birçok riski vardır. Bu tasarım ile, inceleme hedeflerine ulaşılmasından çok kanıt toplama işi üzerinde yoğunlaşılır. Analizin alan çalışması süresince değil, alan çalışmasından sonra yapılması şeklindeki uygulamada; konunun, personelin gerçek hedefleri net bir şekilde aklında tutabilmesi amacıyla daraltılması suretiyle anahatların abartılması eğilimi vardır. Bütün bunlar katı bir uygulamaya ve verimsizliğe yol açabilir ve başlangıç planlamasının kalitesini zedeler.

5.5 Görev tanımlamalarına ilişkin bazı genel noktalar şunlardır:

- görevlerin, belirlenen konuları tamamen kapsayacak şekilde birleştirildiğinden emin olun;
- özetleri yazarken, görev ve inceleme hedefleri arasındaki ilişkiyi açıkça belirtin ve dikkatleri çalışmanın amacına yoğunlaştırın; analiz planları, rapor özetleri, sonuç tipleri gibi tüm materyalleri de dahil edin;
- daha önce yapılan çalışmalara ait görev özetlerine atıfta bulunun ve bu bilgileri görevle ilgili kaynaklara dahil edin;
- görevler içindeki ve arasındaki öncelikleri belirleyin. Bu özellikle, bütçelerin yeterliliği veya görevlerin teknik yapılabilirliği ile ilgili belirsizlik olan durumlarda önemlidir. Önceliklendirme, planın, mantıklı ve savunulabilir bir temelde düzeltilmesine olanak sağlar.

Yeteneklerin Belirlenmesi

5.6 Bir sonraki adım, işin yapılması için istihdamı gereken personelin belirlenmesidir. Personelin yetenekleri, becerileri ve tecrübelerinin mümkün olduğunca, görevin gerekliliklerine uyması gerekir. Örnek olarak, müşteri ilişkilerinin, denetlenen kurum bünyesindeki üst düzey görevliler tarafından hassasiyetle ele alınması gerekebilir. Veya görevler, analitik kabiliyetleri olan veya kurum hakkında iyi bir bilgiye sahip olan ya da bir konuda uzmanlaşmış (bilgi teknolojisi, insangücü, sağlık) kişilerin istihdamını gerektirebilir. Personel istihdamının bu açıdan incelenmesi; aşırı

tutucu yaklaşımlardan kaçınılmasını ve sadece bu özellikleri nedeniyle vazgeçilmesi gereken personelin tesbitinin sağlanması suretiyle yararlı olur. Böylelikle sözleşmeyle personel istihdamı, merkezi ve dış danışmanlardan yararlanılması için imkan doğar.

- 5.7 Uygulamada, personel becerilerinin değerlendirilmesi; göreve ait başlangıç bütçesi tahminleri ile birlikte yapılmalıdır. (Bütçeleme ile ilgili bir sonraki bölüme bakınız.) Bu değerlendirme; verimliliğin sunuluşu (ortalama öğrenme seviyesi, seyahatle programlama, yönetim) iş tatmini ve müşteri ilişkileri (sıkıntılı durumlara ilişkin sorular, temsil edilebilme düzeyi) gibi bir dizi faktörün işe en uygun personelin belirlenmesi sırasındaki tartışmaları etkilendiği için yapılır.
- 5.8 Bu çeşit bir değerlendirme tamamlandığında, personel ve kaynaklar için teklifler yapılır veya bunlar gözden geçirilir. Bu iş, kaçınılmaz olarak bir uzmanlaşma ile son bulacaktır. Böyle olsa bile, yapılan değerlendirmenin amacı, sadece olumsuz unsurların etkisinin en aza indirgenmesi değil, problemlerin yapıcı bir şekilde halledilebilmesi için itici bir güç oluşturulmasıdır. Bu; tecrübe eksikliğinin olduğu yerlerde yönetim ve yol göstericiliğin yoğunlaştırılması yoluyla; belli becerilerin sağlanması veya özelliği olan bir konuda eğitimlerin hazırlanması; veya belli bir düşünme kapasitesi gerektiren kararların daha yakından izlenmesi amacıyla planlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi; veya şüpheli bir tutum içindeki bir denetlenen kurumu, yaptığımız planlardan daha çok haberdâr etmek gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.
- 5.9 Geçmiş tecrübelerden çıkarılan birkaç ders:
- bazı meslek mensuplarının takıma alınmasında, onların sahip oldukları yetenekleri ve tecrübeleri kadar kişilikleri de göz önüne alınmalıdır. Bizdeki yönetimin geliştirilmesi eğitimi takım kurma konusunda bazı fikirler vermektedir, (şekillendiriciler, takım görevlileri v.b.) Takımın nitelikler açısından bir dengeye sahip olması önemlidir. Ve belki de daha önemlisi; yönetimin, belli bir takım içindeki yapıdan kaynaklanan zayıflıkları kavrayabilmesidir.
 - proje idarecisi veya yöneticinin doğrudan bir denetim rolü olmadığı durumlarda çok ihtiyatlı olunması gerekir. Bir performans denetimi projesinde başarılı

olmak için; üst düzeylerde yapılan mülakatlarda, mülakat yapan ve yapılanın başarısına ve onların tartışma kabiliyetlerine (mesela, makul bir düzeyde ön hazırlık gerektiren stratejik yönetim konularında) ilişkin bir rapora ihtiyacın duyulmadığı bir durum yok gibidir.

- danışmanlardan en iyi şekilde, uzmanlık gerektiren belli konularda tavsiyeler alınarak veya belli alanlardaki sınırlı görevlerin gerçekleştirilmesinde yararlanır. Dışardan uzman alınacağı zaman, İngiliz Sayıştayın bilgi birikiminin ve kamu kurumlarının tecrübelerinin önemi azımsanmamalıdır. Danışmanların gerçekçi bütçeleri ve görev sonu tarihleri olduğundan emin olun ve onların Sayıştay takımının bir unsuru olarak çalışmalarını sağlayın.
- bir şeyi yapabilme niteliğini, yetenekler veya deneyimle karıştırmayın. Genellikle maliyetleri azaltmak için baskı vardır ve bunun bir yolu da çalışmayı savunulabilir bir şekilde aşağı bir çizgiye çekmektir. Ama, parlak genç personelin tüm problemleri çözebileceğini düşünecek kadar ileri gitmeyin : genelde bir problemi anlamak için deneyim gereklidir. Tekniklerin uygulanmasına ilişkin pratik deneyim genellikle, kağıt üzerindeki yazılı niteliklerden daha değerlidir.

Bütçeleme

- 5.10 Bir bütçenin yaratılması iki unsurun etkisi altındadır, ilk olarak; stratejik planlama rehberliği, incelemenin maliyeti üzerine genel bir sınırlama getirir. Sonra da; aşağıdan yukarı doğru, iş planlarından nihai bütçe oluşturma sürecine gelinir. Aşağıdaki paragraflar, esasen ikinci süreçten bahsetmektedir. Birincisi de çalışmanın genel büyüklüğü ve incelemenin özelliği ile ilgili bir sınırlama olarak akılda tutulmalıdır.
- 5.11 Gerçekçi fakat zorlayıcı bir bütçenin uygulanabilmesi; incelemenin teknik, insani, yönetsel ve nakdi yönlerinin net bir şekilde kavranmasına bağlıdır. Teknik açıdan, kanıtın elde olduğu yer ve özellikleri kadar, (bir örnek ne büyüklükte olmalı, ne düzeyde bir kesinlik amaçlıyoruz, kanıtların nereden toplayacağız gibi) denetim metodolojisi de (araştırmalar, olay incelemeleri vb.) belirlenmelidir.

5.12 Üzerinde durulması gereken özel noktalar:

- örnek büyüklüğü, olay incelemesi seçimleri, ziyaret edilecek yerleşimler veya şubeler, mülakat yapılması gereken personel, incelenen dosyalar, doğrudan ulaşılabilecek veri tabanları ve yapılması veya tekrarlanması gereken analizler; bilinmesi veya tahmin olunması gereken şeylerdir. Bunlar gibi temel veriler olmadan, bütçeleme yapılması hemen hemen imkansızdır.
- eğer araştırmalar gibi denetim araçları önceden hazırlanmamışsa, bunları geliştirmek, kontrol etmek ve yararlarını açıklığa kavuşturmak için gereken süreyi azımsamayın. Göreceli olarak basit bir araştırmada bile, araştırma aracını mükemmelleştirmek için yaklaşık 4 denetim elemanı haftası gereklidir.
- herhangi bir karmaşık analiz için de aynısı geçerlidir. Analizi kolaylaştırmak için bir veri tabanının kullanılması, örneğin, veri tabanı tanımlarının oluşturulmasını veya benimsenmesini; veri girdisi ve geçerliliğinin analizini; sonuçların yorumlanması ve analizi zamanı; ve bunlar üzerinde denetlenen kurumla mutabakata varılması, veya beklenmeyen sonuçlar için yeni ip uçlarının izlenmesini gerektirir. Sadece veri girdisi ve bunun doğrulanması haftalar alabilir : her kayıt için 20 ve daha fazla giriş için 1000lik araştırmada, her kaydın girişi için 2 dakika ve doğrulama işlemi için de bunun yarısı gerektirecektir. Yani, deneyimli yazım elemanları olduğu ve hiç problem çıkmadığı varsayılırsa bu işlemler için 50 personel saati gerekmektedir.

5.13 insan kaynakları maliyetleri, kısmen maaş oranları kısmen de üretkenlik dikkate alınarak tesbit olunur. Gereken becerilerin tesbiti; katılacak personel derecelerinin ve böylece maaş oranlarının da belirlenmesini kolaylaştırır. Ama üretkenlik sorunu, özellikle de farklı deneyimlerdeki personeli^ göreceli üretkenlikleri, sadece üzerinde durulan belirli görevler için sözkonusudur. Bu konuda akılda tutulması gereken önemli faktörler şunlardır :

- farklı faaliyetler için zaman tahminleri yapmak genelde bir bilimden çok sanattır ve hatırı sayılır bir denetim deneyimi gerektirir. Planlamanın bir bölümü olarak yapılan deneme çalışmasının, burada sağlayacağı herhangi bir teknik katkı yanında büyük yardımı olur. Herhangi bir denetim testi veya testler grubu uygulanacağı zaman; hazırlık, seyahatler, kanıt toplama, dokümantasyon, analiz ve/veya raporlama ve yerinde yapılacak mutabakat ve doğrulama işlemleri için ödenek ayırmayı unutmayın. Görevin tamamı için yapılacak başlangıç tahminlerinde; tek bir test için yapılan zaman tahminlerinde uygulanan ve teknik şartnamelerden elde olunan rakamları kullanın. Bu işlemin daha sonra tutarlılık açısından sınanması mümkündür.

- belirsizlik; bütçeleme sürecinde, öngörülmeven durumlar için ödenek ayrılması suretiyle saf dışı bırakılabilir. Örneğin, karamsar bir görüş hakimse, iyi bir bütçe için ortalama gereklilikleri gösteren aşağıdaki formülün yardımıyla en güçlü ve iyimser tahminler yapılabilir. Bu, özellikle bir görevin birkaç kere tekrarlandığı durumlarda yararlıdır.

Zaman Tahminleri İçin Denklem

$$\text{Tahmini Zaman} = \frac{\text{İyimser Zaman} + 4x(\text{muhtemel zaman}) + \text{Karamsar Zaman}}{6\text{ya bölünür}}$$

- Unutmayın ki ne kadar çok personel söz konusu ise konunun iyice öğrenilmesinin sabit maliyetleri o kadar artacağı gibi ortalama öğrenme seviyesi de o kadar uzar. Gerekli olabilecek eğitim ve rehberlik masraflarını da dahil etmeyi unutmayın (nakit veya kaynak olarak.)
- uzmanların ve dış danışmanların kullanılması, karmaşaya daha fazla nakit ödenmesine veya daha yüksek yönetsel maliyetlere yol açabilir. Takım üyelerini eğitmek için uzmanlar görevlendirildiğinde, hem eğitim veren hem de eğitilenler için ayrılacak zamana ödenek ayırmayı unutmayın.

5.14 İncelemeler; geniş bir yelpaze içinde danışman kullanımından, seyahat giderleri ve harcamaları, eğitim hizmetleri ve yazılım paketlerinin sağlanmasına kadar, artan miktarda cari harcamada bulunulmasını gerektirir. İncelemenin nakit ihtiyaçlarının Birime sağlanan ödeneklerle karşılanmış olması şarttır.- hiçbir şey, bir incelemenin nakit ihtiyaçlarının basit bir yönetsel öngörüyle, etkili ve verimli biçimde ele alınamayışından daha hayal kırıcı olamaz.

5.15 Bütçeleme ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bazı genel hususlar bulunmaktadır :

- bütçeleme zamanının, teorik olarak, mevcut personel için tahsis olunan zamanı aşmasına izin vermeyin, (ilk anda kimin kullanılacağını bilemeyeceğiniz için, en iyi senaryoyu üretin; bununla beraber eğer kaynak yöneticileri, istenen personeli zamanında sağlayamazlarsa bütçede değişiklik yapın.)

- beklenmedik durumlar için bir çeşit ihtiyat payı oluşturmak, örneğin % 10 düzeyinde, mantıklı bir tedbir olacaktır. Ama belirsiz durumlar için, yetki alınmadan bir pay ayrılmasına izin vermeyin. Ve hesaplanan riskleri gözönüne almadan, bütçe tahminlerini şişirmeyin: İnceleme bütçeleri;çoğunlukla, İngiliz Sayıştayın verimlilik hedefleri dikkate alınmak suretiyle, sıkı bir gözetim altında oluşturulur.
- bütçelemenin, yalnızca, yeterli bilgi ve deneyime sahip personel tarafından başarılı olarak gerçekleştirilebileceği düşünüldüğünden bu işte kıdemsiz personel kullanılmaması eğilimi vardır. Bununla beraber, kıdemsiz personelin de bütçeleme işinde görevlendirildiği durumlarda, bunların katkılarının daha fazla olması ihtimal dahilindedir. Böylelikle onların, denetlenecek alan hakkındaki bilgileri de tamamen kullanılmış olacaktır.

Görselleştirme

- 5.16 Görevler ve bütçeler hakkındaki bilgiler, okunmasında ve programın kullanımında kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bazı görevlerin eş zamanlı olarak, bazılarının da arka arkaya yapılması gerekecektir. Bu gibi durumlarda, başlangıçta, farklı görevler arasındaki çok sayıdaki ilişkinin kurulması ve böylece en uygun olan yolun seçilmesi zor olabilir. Bu problemi aşmak için kullanılacak, çubuk şemaları / Personel Faaliyet Planlayıcıları ve İletişim Ağı Analizi gibi birkaç teknik vardır.
- 5.17 Çubuk Şemaları / Personel Faaliyet Planlayıcıları, nispeten basit tekniklerdir ve incelemenin birbiriyle ilişkili görevlerinin sayı bakımından özellikle karmaşık olmadığı hallerde, planlama ve kontrol için yararlı araçlardır.
- 5.18 İletişim ağı analizi, birçok örtüşen özellikler içeren çok sayıda görevin sözkonusu olduğu durumlarda daha uygundur. Çeşitli görevlerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu, faaliyetler arasındaki mantık sırasını gösterir ve projenin tamamlanabileceği en kısa zamanın hesaplanmasına yardımcı olur.

5.19 Programlama ile ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli hususlar Şunlardır :

- performans denetimlerini n bir çoğu için planlama ve gözleme amaçları için Çubuk Şeması / Personel Faaliyetleri Planlayıcıları yeterli olabilir.
- Çoğu durumda, programlama faaliyetleri, proje yönetiminin dikkatinin odaklandığı kritik olaylara ve yönetimlere dikkat çeker. Programlardaki küçük değişiklikler, tüm şemaların geniş kapsamlı bir şekilde yeniden hazırlanmasını gerektirmez.
- çok geniş ve karmaşık veya belirsiz projelerde bazen çalışmanın sık sık tekrar programlanması ihtiyacı duyulabilir. Bu gibi durumlarda, proje yönetimi bilgisayar paket programları kullanılması suretiyle başlangıçta bunları temin etmek için yapılan yatırımın karşılığı alınmış olur.
- programlama yapılırken veya yapılan programlama yenilenirken; genel bütçeleri veya zaman çizelgelerini tehlikeye atan öngörülemeyen problemler ve faaliyetler arası ilişkiler ortaya çıkabilir. Problemin yok olacağı umuduyla, gerçekçi olmayan bütçeler oluşturmaya veya kullanmaya yönelmeyin. Bunun yerine, problemin önemliliğini araştırın ve bununla başa çıkabilmek için seçenekler oluşturun (incelemenin alanını denetlemek veya derinliğini azaltmak, kaynakları arttırmak, bitim sürelerini uzatmak gibi).
- problemin, faaliyet yetkinizi aşan etkileri olduğu durumlarda; gerekirse çeşitli olasılıkları gözönünde bulundurularak ve en kısa sürede, problem ve seçenekleri rapor edin. Böylelikle hoş olmayan proje sonu sürprizleri önleneceği gibi vakit geçirmeksizin incelemeye verilecek zararların en aza indirgeyecek tedbirler alınabilecektir.

Sonuç

5.20 Görev çizelgelerinin yazımında hedef kitlenin özellikleri dikkate alınmalıdır. Böylelikle ekip üyelerinin bireysel yetenekleri ve deneyimleri yanında, yönetim tarzı da dikkate alınmak suretiyle, ayrıntıların ve yapılan açıklamaların düzeyi ayarlanabilir. Görev çizelgelerinde yer alan ayrıntılar ile ortaya çıkan ürünün zamanlılığı ve ya kalitesi arasında bir ilişki yoktur. Önemli olan planlamanın niceliği değil niteliğidir.

- 5.21 İyi bir planlamanın önemli özelliklerinden biri, inceleme ile ilgili önemli riskleri saptayabilmesidir. Bunlar, teknik problemler, kaynak yetersizlikleri, programlama sorunları veya kurumla ilgili sorunlar ya da kurum dışı politik olaylar olabilir. Görev çizelgeleri okunurken bir katılık seziliyorsa veya muhtemel problemlerden bahsedilmediği ya da bunlar için önlem alınmadığı görülüyorsa, bunların her ne kadar ayrıntılı olarak düzenlenmiş olsalar dahi kötü bir planlamayı yansıttıkları söylenebilir.
- 5.22 Sonuç olarak; iyi hazırlanmış görev çizelgelerinin başarılı bir inceleme yapılmasında veya bir projenin iyi bir şekilde yönetilmesinde hesaplanamayacak kadar yararları vardır. İyi hazırlanmış çizelgelerin oluşturulma süreci masraflı ve zor olabilir-yukarıda bahsedilen işlem ve uygulamaların çoğu birbirleriyle ilişkilidir ve başka alanlarda ortaya çıkan problemlerin ışığında tekrar gözden geçirilmeleri gerekebilir. Ama işin başlangıcında, çizelgelerin tamamının kesin hale getirilmesine ihtiyaç yoktur. Başlangıç olarak, tahminler ve düşüncelerle çalışın ve resmin nasıl şekillendiğini görün. Herşeyden önce; problemlerden kaçmayın; ya tamamını gözardı edin ya da onlarla yüzlesin.

Eki

Değerlendirme Kriterleri

Giriş

Değerlendirme kriterleri ulaşılan performans düzeyi hakkında bir görüş oluşturabilmek için kullanılan kıstaslardır. Kriterler, genelde "normatif yaklaşım olarak bilinen klasik bir denetim yaklaşımının merkezinde yer alırlar. Aşağıdaki paragraflar, mevcut kriterlerden kullanılması ihtimali olanların tiplerini ve bunların özelliklerinin nasıl değerlendirileceğini ana hatlarıyla anlatmaktadır.

Kriterlerin tür ve düzeyleri

Aşağıdaki tablo, kriter türlerini ve bunların tesbit olunabilen ve farklı derecelerdeki düzeylerini göstermektedir.

	İLKELER	STANDARTLAR
YAPI	Kurumsal yapı, müşteri taleplerini karşılayacak şekilde oluşturulacaktır.	Her müşteri için, danışman veya koordinatör olarak faaliyet gösterecek bir personel atanır.
SÜREÇ	Süreçler, standartların özellikleriyle uyum içinde olacaktır.	Her projede, proje direktörü ve müşteri tarafından imzalanmış bir proje planı izlenmelidir.
SONUÇ	Kaynaklar, ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde kullanılacaktır.	1993-94 için Birim maliyetleri x'e düşecektir.

Herhangi bir incelemenin, matrisin farklı bölümlerinden alınan ve performansın farklı bileşenlerini yansıtan birkaç kriter içermesi olasıdır. Bir incelemenin herhangi bir normatif unsur için, ön hazırlık çalışmasının bitiminden önce, tüm önemli özellikleri kavrayacak bir kriter grubu tesbit olunmalıdır. Bu tesbit, kanıt toplanmasının ve analiz teknikle-

rinin saptanmasına yardımcı olur, incelemeye ilgili herkesin, elde edilen sonucun niteliği hakkında açık bir fikri olmasını sağlar ve denetim metodolojisinin denetlenen kurumca da benimsenmesine kesin bir temel oluşturur.

Bir normatif yaklaşımın seçimi, normal olarak, konuya ilişkin ve geniş bir şekilde kabul görmüş kriterlerin önceden varolmasını gerektirir. Bu tip kriterlere şuralarda rastlanabilir.

- mevzuatta
- denetlenen kuruma veya bakanlıkların merkez kuruluşlarına ait düzenlemeler ve rehberlerde
- meslek standartları ve rehberlerinde
- geçmişte gösterilen performansta
- benzer birim ve örgütlerin performansta
- denetlenen kurum tarafından uygulanabilirliği kabul edilen yönetsel veya faaliyet bazındaki tatbikatda
- denetlenen kurum için veya denetlenen kurum tarafından oluşturulan amaç ve hedeflerde
- sözleşmelerde

Zaman zaman, faydalı bir ölçüleme aracı olarak kullanılabilmeleri için, kriterlerin geliştirilmesi veya açıklığa kavuşturulması gerekecektir. Bu durumlarda, denetlenen kurumun kriterlerin uygunluğu ve yerindeliği konularında aynı görüşte olması gerekir.

Ama Sayıştay için herhangi bir kriter oluşturma ihtiyacı sözkonusu ise bu sizin için bir uyarı olmalıdır. Eğer kriterle ilgili bir şüphe olasılığı varsa normatif yaklaşımın avantajları kaybolur. Böyle bir durumda, Parlamento Kamu Hesapları Komitesinin dikkati gerçek sonuçlar üstünde yoğunlaşacağı için, uygun bir analizi de ihtiva eden, tanımlayıcı bir yaklaşımın uygulanması, normal olarak en iyi seçim olacaktır.

Kriterlerin kalitesi

Doğaldır ki, performansa ilişkin bir hususla ilgili ölçüler, olarak belirlenecek kriterlerin varlığı, bu kriterlerin konuya uygun veya yararlı olduğu anlamına gelmemektedir. Denetçi, bu kriterleri inceleme metodolojisine dahil etmeden önce aşağıdaki hususlarda tatmin olmalıdır. Üzerinde durulacak faktörler şunlardır :

- Temel: Emirler veya karşılıklı görüşmelerle belirlenen kriterler, analitik süreçlerden elde edilenlerden daha farklı niteliklere sahiptir. Birincisinde, söz sahibi olan ilgililerin kesin tasvibi sözkonusu olduğu halde ikincisinde, değişkenlerin yorumlanması nedeniyle daha çok düşünce üretilir ve bu da kriterlerin oluşmasına neden olan varsayımların, gerçekler gözönüne alınarak tekrar ele alınmalarına yol açar.

- Düzey ve tutarlılık : Kriterlerin yaygın bir biçimde kabulü sözkonusu ise; bunların normal olarak, ele alınan konu sınırları içinde oldukça yüksek bir genelleştirme ve kümeleme seviyesine sahip oldukları düşünülür. Bir genişletilmiş kriterler hiyerarşisi inşa etmek teknik olarak mümkün olsa da, bunlara ilgili düzeylerin tümünde kabul edilmesi ve performansı anlamada tutarlı bir şekilde yardımcı olması olasılığı uzaktır. Tutarlılık; kriterlerin, uyumsuzluk halinde, önceliklerin açıkça belirlenmiş olmaları nedeniyle, birbirleriyle uyum içinde oldukları anlamına gelir ve bunların saptanmalarına yol açan faraziyeler veya modeller birbirine benzer. Zaman kriteri gibi faktörler oluşturulduktan sonra yapı, süreç ve sonuç kriterleri arasındaki herhangi bir ilişki bunlara bağlı olacaktır.

- Geçerlilik ve güvenilirlik : Bu kavramlar kriterlere ve bunların doğru uygulamalarına olduğu kadar belirleyici sistem ve göstergelere de bağlıdır. Kriterler neyi ölçmeyi amaçlıyorsa onu ölçmeli, öngörülen yöntemle yorumlanmaya müsait olmalı ve güvenli bir şekilde uygulanmaya elverecek kesinlikte tanımlanmış olmalıdır.

Sonuç olarak, kriterlerin denetim için değerlendirilmesi bir "amaç için uygunluk" değerlendirmesidir. Kriterler, denetlenen kurumun tam olarak kabullenmediği tereddütlü hususlara çekilmesi için, denetim planlaması aşamalarında kullanılabilir, (tam inceleme aşamasından önce ele alınmışlarsa) Bilinen zayıflıkları olan kriterler, incelemenin derinleştirilmesine neden olabilecek zayıflıkların giderilmesi için de neden oluşturulabilirler. Değişkenlerin önemliliklerinin daha detaylı olarak analiz edileceği durumlarda güçlü bir kriterler seti gerekmektedir.

Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Aşağıdaki paragraflar, veri toplama ve analizi için kullanılacak teknikleri anlatmaktadır. Amaç, gerektiğinde daha temel metinlere gönderme yaparak daha yaygın tekniklerin ana hatlarıyla verilmesidir.

Mülakatlar

Mülakatlar denetimin bütün türlerinde önemli bir bölümü oluştururlar. Mülakatlar çok iyi bir şekilde yapılandırılarak ve belli cevap seçeneklerinin kullanılması suretiyle yaygın bir formatla bilgi toplanmasında kullanılabilirler. Ya da, mülakatların esnek bir şekilde yapılandırılması suretiyle görüşülen kişilere kendi görev ve sorumluluklarının önemli özelliklerini ifade serbestisi sağlanır. Bu incelemenin, başlangıç tesbitleri aşamasında önemli olabilir. Bu tür uç uygulamalar arasında, grup mülakatları ve toplantıların da dahil olduğu bir çok yöntemler yer almaktadır. Bu uygulamalar "Niteliksel Teknikler" konusunda, daha kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır.

Mülakat yapmak, yetenek gerektiren bir iştir. Mülakatların yapısı ne kadar az katı olursa o kadar çok cevap için de doğrulanma gereksinimi duyulur. Mülakat yapacak personelin işin gerektirdiği seviyede beceri ve deneyim düzeyinde olup olmadığı incelemenin planlanması aşamasında sık sık gözden kaçırılır. Eğer mülakatlar münferiden delil olarak kullanılacaksa, mülakat notları ya da özeti üzerinde mülakat yapılan kişiyle fikir birliğine varılmalıdır.

Posta ile gönderilen anketler

Anketler, adresleri bilindiği sürece şahıslardan ya da kuruluşlardan standartlaştırılmış bilgi toplanmasında kullanılabilir. Bu tekniğin maliyeti genellikle düşük ise de, anketleri tasarlamak ve kontrol etmek daha sonra da cevap alınması ve izleme işleri için yeterli zaman olmalıdır. "Araştırmaların tasarımı ve kullanılması" başlıklı doküman; işin teknik özellikleri, kullanılacak soru tipleri, şekil ve yönetsel hususları kapsar biçimde bu konuyu daha ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır.

Maliyetinin düşük olması dışında, posta ile gönderilen anketlerin, mülakat yapan kişinin önyargısının ortadın kaldırılması, kapsam ve içeriğinin esnek olması ve standartlaşmış cevaplara ve bunların kolay analizine imkan sağlama özellikleri de vardır. Sakıncaları

ise; daha karmaşık konularla uğraşılmasında bazı sınırlamalar getirmesi, cevap verilmesi ihtimali de dahil olmak üzere cevaplayıcıdan kaynaklanan ön yargıların mevcudiyeti, gerçek cevaplayıcının kim olduğunun bilinmemesi, anketin tasarlanmasındaki ön yargılardan ve anketlerdeki belirsizliklerin kaçınılmaz oluşu, şeklinde ifade olunabilir.

Belgeye dayalı deliller

Güncel dokümanların incelenmesi, üzerinde durulan konular açısından, personelin faaliyetleri, değerlendirmeleri ve görüşleri hakkında güçlü kanıtlar sağlar. Dosya incelenmesi süreci; maliyetli ve zaman alıcı ise de; belgelere ulaşma yetkimizle doğrudan ilgili olduğu için İngiliz Sayıştay'ın yürüttüğü Performans Denetimi çalışmalarının dayanağını teşkil etmektedir.

Dosya incelemesi, herhangi özel bir yetenek gerektirmez. Bu tekniğin uygulanması; incelenenin önyargılarından sıyrılmış, bağımsız, denetlenen kuruma çok hafif bir yük yüklenen, güçlü kanıtların elde edilmesi ile sonuçlanır. Bu tekniğin zayıflıkları; olaylara ilişkin tutarsız ve eksik kayıtların ayıklanması gerekliliği, belgelerin anlamlı bir bütünlük içinde değerlendirilmeleri zorluğu ve inceleyen kişinin kağıda dökülen her şeyin doğru olduğunu düşünmesi eğilimi; şeklinde belirtilebilir. Aynı zamanda daha ileri düzeyde analiz uygulandığında, denetlenen kurumun bilgi birikimine katkıda bulunmuş olmaktadır.

Belgeler; kelimeleri, deyimleri ve paragrafları önceden belirlenen bir çerçeveye göre kodlayan bir kapsam analizi tekniğinin kullanılmasıyla değerlendirilebilir. Sonuçta; belirlenen kelimelerin kullanım sıklığı muhtemelen kullanımlarının doğruluğu ve belki de zaman içinde bunların kullanılması eğilimleri değerlendirilmiş olmaktadır. Bu faaliyet, yazılı kanıtın önem derecesinin yorumlanmasına yardımcı olabilir. Bu teknik, genel olarak ve özellikle, yetenekli analistlerin varlığını gerektirdiği gibi kodlamanın güvenilirliği ve yorumlamanın geçerliliği hususlarında kuşkuya yol açar. Daha ayrıntılı bilgi, "Niteliksel Teknikler"^Mde yer almaktadır.

Yönetimin sağladığı bilgiler

Bu bilgiler, bir teknik olmaktan ziyade özünde veri kaynağı niteliğinde oldukları için bunların kullanılması ve bunlardan çıkarmalar yapılmasında bazı teknik hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Son zamanlarda, kamu kuruluşları, çok geniş bir şekilde çeşitli faaliyetlerin ve mali bilgilerin kaydını tutmaktadırlar. Çoğunlukla veri tabanlarında

saklanan bu bilgiler, genellikle standart şekillerde rapor edilmişlerdir ve yönetimin, bütçelerin uygulanması ve hedeflere ulaşımı izlemesini sağlayacak temel istatistiklerin, performans göstergelerinin ve ölçütlerin elde edilmesine dayanak teşkil ederler. Bir veri tabanının kullanıldığı durumlarda; inceleme anında genellikle, oluşan soruların araştırılması için standart sorgu kolaylıkları bulunmaktadır.

Yönetimin sağladığı bilgiler performans denetiminde önemli bir bilgi kaynağı olduğu gibi hem bilginin kapsamı hem de kalitesi fazladır. Veriler, çok değişik yöntemlerle manetik kayıtlardan elde olunabilir. Bu konuda "Veri Denetimi" rehberi daha ayrıntılı bilgi vermektedir. Bu faaliyet; teknik verilerin elde olunmasına ilişkin problemlerin halline yardımcı olan denetlenen kurum bilgisayar personeli veya kendi personelimizle, ucuz ve basit bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Maliyeti arttırıcı bile olsa, denetimde önemli olacak verilerin güvenilirliğinin kontrol edilmesi gerekir. Bazan, mesela bakanlıklara ve üst yönetime hizmet vermek için tasarılan sistemlere ulaşım hususunda olduğu gibi hassasiyet gösterildiği de olur.

Kurumun yaptığı analizden daha anlamlı sonuçlar veren kapsamlı veri analizlerinin mevcudiyeti karşısında, kurumsal verilerden pek de fazla yararlanamaması için geçerli nedenler olduğu söylenmektedir. Mali sistemlerin denetimi ve verilerle ilgili tecrübesi olan personel, temel veri toplama çalışması için çok uygundur.

Gözlem

Bir faaliyetin veya durumun doğrudan gözlenmesi; genellikle grafik şeklinde sunulan veya etkili sözel tanıklıklar sağlayan çok kuvvetli ve ikna edici bir yöntemdir. Teknik, çok ayrıntılı olanlardan -bazı çalışma ölçümleri şeklinde olduğu gibi- nispeten daha basit olanlara kadar değişiklikler gösterir. "Niteliksel Teknikler" adlı rehber, gözlem tekniğinin kapsamını daha ayrıntılı olarak sunmaktadır.

Doğrudan gözlem; mekanizmalarına gereken dikkatin gösterilmiş ve uygun bir çerçeve içine yerleştirilmişse, inceleyicinin önyargısından uzak kanıtların elde olunmasına yarar. Gözlemin daha karmaşık şekilleri, gözlemin planlanması ve/veya gerçekleştirilmesi için gerekli becerileri olan personel istihdamını zorunlu kılar. Ve neyi, nerede ve ne zaman gözlemleyeceğimizin dikkatli bir şekilde kararlaştırılmasını gerektirir. Çok geniş bir ölçekte uygulanırsa, gözlem yüksek maliyetli olabilir. Dikkatli bir tasarım, gözlemleyicinin önyargısı ve sonuçların aşırı bir şekilde genelleştirilmesi risklerini en aza indirebilir. Ama unutmayın ki, kayıtlar çok titizlikle tutulmamışsa tartışmalı bulguların kanıtlanması zor olabilir.

Performans Göstergeleri

Değişen miktarlardaki ürünler ve endekslerdeki girdi, çıktı ve etkiye ilişkin verilerin oluşturulduğu bütün, yararlı performans göstergelerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bazen, yapılan tesbitler performansın herhangi bir yönünün ölçülmesine elverecek kadar kesin olabilir. "Merkezi Yönetimde Çıktı ve Performans Ölçümlemesi" ve "Yönetici Kurumlar : Hedef Belirlenmesi ve Performans Ölçümü Kılavuzu" başlıklı dokümanlar; yararlı gösterge rejimlerinin arasındaki mantığı ve göstergelerin geçerli ve güvenilir bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmeye yarayacak bazı hususları özetlemektedir.

Göstergelerin; sözleşmelerde, hedeflerde ve planlarda kullanımını artık merkezi yönetimde yaygınlaşmaya başlamıştır ve gösterge sistemleri üzerindeki denetimimizin kapsamını arttırmak ve göstergeleri denetim analizlerine dahil etmekten başka seçeneğimiz bulunmamaktadır. Uzman becerisine, sadece daha detaylı ve temel denetim gereklilikleri için ihtiyaç vardır, -çoğunlukla, denetimde göstergelerin kullanımı, başka araçlarla yapılacak daha detaylı tetkik için alan belirlenmesinde işe yarayacaktır. Göstergeler, herhangi bir performans denetiminde analize tabi tutulabilir ve / veya yeniden oluşturulabilir ve bu özellikleriyle konuya ilişkin bilgilere katkı yaptıkları gibi konunun anlaşılmasında da yardımcı olabilirler. Göstergeler ayrıca performansı da açık bir şekilde tanımlarlar.

Göstergelerin sakıncası; performansın tüm önemli özellikleri açısından geçerli ve güvenilir ölçülerin tesbitinin zor olmasıdır. Ve genellikle, halihazırda mevcut olan göstergenin kalitesi üzerinde çok kesin değerlendirmeler yapılarak sonuçlara ulaşma eğilim görülmektedir. Göstergelerin basit analizleri, denetim personeli tarafından yapılabilirken, daha karmaşık analizler, bir çeşit konu uzmanlığı ve istatistiki yeteneklerin birlikte mevcut olması ihtiyacını doğurmaktadır.

Zaman serileri

Zaman serileri analizleri, mevcut en yararlı araçlardan biridir. Sadece genel eğilimleri ortaya çıkarmakla kalmaz/ayrıca belki yeni politika aracının tanıtılmasından kaynaklanan kopuklukları da saptarlar. Zaman serilerinin tahminlerde bulunmaya imkan verecek şekilde genişletilmesi mümkündür. Kesinliğe ne kadar çok ihtiyaç duyulursa o kadar çok veri noktasına ihtiyaç duyulur, -örneğin, iyi bir "öncesi ve sonrası"analizi için %80 kesinlik gerekmesi gibi. Bu tekniğin en karmaşık şekillerinde; iyi bir istatistik kavrayışı kadar, sonuçların yorumu ve sunumu için güçlü bir yargılama yeteneğinin mevcudiyeti de gerekmektedir.

Farklılık analizleri

Farklılık analizlerinin, iki yaygın kullanımı vardır. Muhasebeciler ve denetleyiciler için; üst düzey verinin, genellikle maliyet ve birim hiyerarşileri izlenmesi ve bunların bileşenlerine ayrılarak analiz edilmesini içerir.-örneğin, klasik yönetim muhasebesi bütçe çıktıları arasındaki farklılıkları analiz eder. Bu uygulama özellikle, bazı farklılık analizi imkanlarının sisteme entegre olduğu veri tabanları için uygundur. Bu teknikle, nedenlere dair hızlı bir sezgi sağlanabilse ya da en azından farklılıkların tahmini mümkün olsa da, uygulamada, bilgi tabanının olanakları ile sınırlı kalınmaktadır. Böylelikle, veri tabanının analitik çerçevesine uymayan bir neden ortaya konulmadığı gibi ve etkiler arasındaki bağlantılara ilişkin kanıt da sağlanamayacaktır. Bu uygulamada, araştırmanın olası çerçevesi çok nadir olarak belirlenebilmektedir.

İstatistikçiler için farklılıkların analizleri, veri gruplarını karşılaştırmak ve aralarında belirgin bir fark olup olmadığını kontrol etmek için kullanılan bir istatistiki tekniktir. Genellikle araştırma verilerini analiz etmek için kullanılır : örneğin, farklı bölgelerin, benzer mallar için farklı fiyatlar uygulayıp uygulamadıklarını veya farklı çalışma uygulamalarının etkilerini sorgulamak için. Bu tekniğin en basit şekliyle kullanımı ve anlaşılması oldukça kolaydır. Ama çoğu uygulamaları daha karmaşık olduğu için normal olarak bir istatistikçinin tavsiyelerine ihtiyaç duyulacaktır.

Örnekleme

Örnekleme; incelemeye alman kitlenin tümünün incelenmesinin imkansız olduğu veya bunun maliyetinin düşük olmadığı durumlarda araştırmanın temeli olarak kullanılırlar. Avantajı; örneklemenin tasarımı ve uygulamasına gerekli önem ve dikkat verildiği takdirde, kitlenin tümünün sayılmasına ilişkin maliyetin bir kısmı ile, geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesidir. Dezavantajı ise; örnekleme sürecinin kapsam veya kesinlik ya da her ikisi açısından, örnek verilerin yorumuna sınırlamalar getirmesidir.

Performans denetiminde, kesin ve mutlak sonuçlara çok nadir ihtiyaç duyulduğu için, örnekleme özellikle yararlı bir tekniktir. Bu metod, örneğin belli bir amaçla seçime ("Olay İncelemeleri" rehberine bakınız) veya tesadüfi seçime ("Performans Denetiminde Örnekleme" rehberine bakınız) dayandırılabilir. Kitle değerlerinin belli bir kesinlikte tahminin gerektiği durumlarda bu ikincisi (tesadüfi örnekleme) uygundur. Örnek tasarımının birçok farklı şekillerde hazırlanması mümkündür : risklerin çoğu denetim ihtiyaçlarına uygun olmayan örnekleme tasarımının uygulanmasına ve sonuçların dikkatsiz bir