

Performans (Paranın Değerinin Karşıılığı) Denetim Kılavuzu

Kaliteyi Performans İncelemelerinin Ayrılmaz Bir Parçası Yapmaya Yönelik Rehber *

Çeviren
Sacit YÖRÜKER
Uzman Denetçi
7. Gr.

10 Temmuz 2006

* İngiltere Sayı 11 (NAO) tarafından yayımlanan "Value for Money Handbook (a guide building quality into VFM examinations) isimli dokümandan dilimize aktarılmı tır.

çindekiler

	<u>Sayfa</u>
Sunu	1
Bölüm 1: Performans (Harcanan Paramın Kar lılı ı) Denetimi Neye ifade Etmektedir?	3
Performans denetimine yakla mımız	3
Hukuksal ve yasal çerçeve	8
Bölüm 2: Hangi Unsurlar ı Bir Performans Denetiminin Olu masına Katkıda Bulunur?	18
(a) ncelemenin düzenlenmesi	18
Uygun bir konu	18
Sa lam bir proje ve risk yönetimi	21
Açık ve net ifade edilmi bir incelenecek sorunlar seti	23
Uygun metodolojiler	24
(b) ncelemenin icra edilmesi	25
Kafi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlar	25
Mesajın net ve kısa olması	26
ı yönetilen bir mutabakat süreci (prosesi)	27
Mesajın etkili ekilde da ıtımı	27
(c) ncelemenin izlenmesi	28
Katılan de er ve etkiler	28
Proje sonrası yapıcı gözden geçirme ve kalite güvencesi çalı maları	30
Bölüm 3: Performans Denetiminin Nasıl Yapılaca ı “Kalite E ikleri”	32
Kalite E i i 1: Ba lamaya hazır mısınız?	39
Kalite E i i 2: Kanıtlarla desteklenen net ve ikna edici mesajlar çıkardınız mı?.....	46
Kalite E i i 3: taslak raporun eksikliklerini gidermeye hazır mısınız?	49
Kalite E i i 4: Mesajın yayılmasını sa lamaya hazır mısınız?	53
Kalite E i i 5: Dersler çıkardınız ve bu derslerin yayılmasını sa ladınız mı?	55
Ek 1: Performans Denetim Prensipleri	57
Ek 2: Risk Yönetimi	61
Ek 3: “Sorun Analizi/Ak am Yeme i Toplantısı” Yakla ımı	63
Ek 4: Alanın Haritasının Çıkarılması	65
Ek 5: Taslak Raporun Baskıya Hazırlanması	68

Sunu

Performans (Harcanan Paranın Karşılığı) denetim kılavuzunu ilk kez 1997 yılında yayımladık. O tarihte, standartlara uygun davranılmasını teşvik eden ve çalışanlarımızın güveni geliştiren bir kılavuza ihtiyacımız vardı. O zamandan bu yana bu ihtiyaçları birçok şekilde karşıladık. Böyle ki; performans denetimlerimiz süreçlere daha az, çıktılarına ve sonuçlarına ise daha fazla odaklanmaktadır. Kullandığımız metodlar daha sağlam temellere dayanmaktadır ve raporlarımız da daha kısadır. Medyada olumlu anlamda daha fazla yer ve zaman almaya başlamış durumdayız.

Ne var ki, altı yıldan sonra yeni sorunlarla karşılaşmaktayız. İnceleme çevrim sürelerinin gerektiğinden uzun olması devam etmektedir. Sürmekte olan çalışanlara ayırdığımız kaynakların oranı da gerektiğinden yüksektir. Oysa, uygun düştüğü durumlarda, uygulamalarımızı yeniden yapılandırmak ve bazı yerlerdeki prosedürlerimizi daha kısa yoldan uygulamak suretiyle inceleme sürelerini azaltmamız gerekmektedir. Ayrıca, incelemelerin, üst yönetimle bağlantılan ve güçlü planlarla ve gerçekçi bütçelerle desteklenen sözleşmelere göre yürütülmesine imkân veren sağlam bir yönetim kültürünün inşaatı yapmak zorundayız.

İnceleme sürelerinin daha kısa olması incelemelerin daha ucuza yapılması demek değildir. Elde mevcut kanıtlara dayalı olarak, hangi durumlarda süre değişikliği tavsiyesinde bulunabileceğimizi araştırmalı ve çalışanlarımızın tasarımını yaparken çabuk ve arzulu davranmalıyız. Bu amaçla daha ilginç ve çetin konularda 250.000 Sterlinden daha fazlasını harcamaya hazır olmalı ve bu harcamayı düşük maliyetli daha kolay konuları ele alan incelemelerle dengelemeliyiz. Bu durum, kaynaklarımızı tahsis etme tarzımızda esnek ve stratejik olmamız gerektiği anlamına gelmektedir. Nihâî ürünün açık ve seçik olarak harcanan parayı haklı kılmak için projeleri dikkatli ve rasyonel şekilde tasarlayıp yönetmeli ve bize tahsis edilen geniş kaynakları yaratıcı ve verimli bir biçimde kullanmalıyız. Kısacası, performans denetimlerini daha akıllıca yürütmenin yollarını bulmalıyız.

Bu Kılavuz, daha akılcı yollarla çalışmada, örneklerin olası etki ve risk değerlendirilmesine dayalı olarak denetimi konunun isterlerine göre şekillendirmek için daha verimli, daha esnek ve daha yaratıcı davranmada performans denetim ekiplerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kılavuz, performans denetim ekiplerini yeni çalışma biçimleri benimsemeye davet etmekte ve mevcut yaklaşımlarımızı üretkenliği düşük özelliklerden arındırmayı öngörmektedir. Mesela, ekiplerin iç hazırlık dokümanları –örneğin kesin kanıtlardan çok tahmine dayanan inceleme bulgularını uzun uzun anlatan ön inceleme raporları- üretmeleri beklenmemektedir. Buna karşılık, sağlam bir proje planlamasına önem veren hareket tarzı üzerinde mutabakat sağlamaya imkân veren alternatif yaklaşımlar belirlememiz öngörülmektedir.

Kılavuzun 1. Bölümünde performans denetimlerine yaklaşımımızı, hukuksal ve yasal arkaplanı ve Kamu Hesapları Komitesi ve diğer kuruluşlar ve organizasyonlarla ilişkilerimiz açıklanmaktadır.

2. Bölümde iyi bir performans incelemesini oluşturan özelliklerden bazıları ele alınmakta ve ekiplerin faaliyetlerini yönetmeye ve yürütmeye yarayan doğru teknikler setini uyguladıklarından ve doğru şekilde ilerletmelerinden nasıl emin olabilecekleri ilenmektedir.

3. Bölümde, 2. Bölümde ana hatlarıyla belirtilen kaliteli ürünün elde edilmesini amaçlayan bir rehber sunulmaktadır. Bu bölümde inceleme ya da am süresi içinde yer alan çeşitli evrelerde uygulanacak belirli bir “Kalite Evi” seti önerilmektedir. Bu evreler basit sorular olarak ifade edilmektedir. Denetimin bir sonraki evresine geçmeden önce her soruya “evet” şeklinde cevap verilmesi gerekir. Kalite evrelerini, her bir soruyu cevaplamak için hangi tür kanıtlardan yararlanılabileceği konusunda önerilerde bulunmak suretiyle açıklamaktayız. Amaç; “tipik” bir performans incelemesinin alımlı bütününe uyulmasını öngörmekten çok inceleme ekiplerinin çalışmalarını konunun isterlerine göre şekillendirmelerine imkân veren bir kalite güvence sistemi getirmektir.

Bu Kılavuzda, zorunlu olarak, sadece performans denetiminin ortak temaları ve teknikleri ele alınmaktadır. Bu yüzden Kılavuz hem kağıt baskıları bulunan ve hem Sayı tay Intranetinde yer alan spesifik performans denetim rehberleri ve diğer materyallerle birlikte okunmalıdır. Keza Kılavuz elektronik ortamda istifadeye hazır durumdadır.

Bölüm 1: Performans (Harcanan Paranın Karşılığı) Denetimi Neyi ifade Etmektedir?

Kılavuzun bu bölümü:

- Performans denetimlerine yaklaşımımızı ve
- Hukuksal ve yasal çerçeveyi kapsamaktadır.

Performans denetimlerine yaklaşımımız

Esneklik ve yaratıcılıkta süreklilik

1.1 Bugün uygulamaya koyduğumuz performans inceleme türleri, performans raporlamasının 1983 tarihli Sayı 129 Kanununda yasal yetki olarak verilmesinden çok önce başlamış olan ve uzun yıllara dayanan bir evrim ve adaptasyon sürecinin sonucudur. Performans denetiminin kökenlerini hatırlamak gerekir: bu denetim, Parlamento'ya sunulan hesaplar hakkında raporlamada bulunma sorumluluğumuzdan kaynaklanmaktadır. Parlamento hesap verme sorumluluğu çerçevesinin önemli bir parçasını oluşturur ve medyada yoğun bir ilgi gören sağlam temelli performans denetim raporlarına geçmek için uzun bir yol katedilmiştir. Ne var ki, performans denetiminin finansal denetimdeki köklerinin bilincinde olmalı ve her bir kamu kurumunun iyle ilgili performans risklerinin yeterince kavranmasında finansal denetimde görev alan meslektaşlarla yakın bir çalışmada içinde bulunmanın getireceği yararları gözden kaçırmamalıyız.

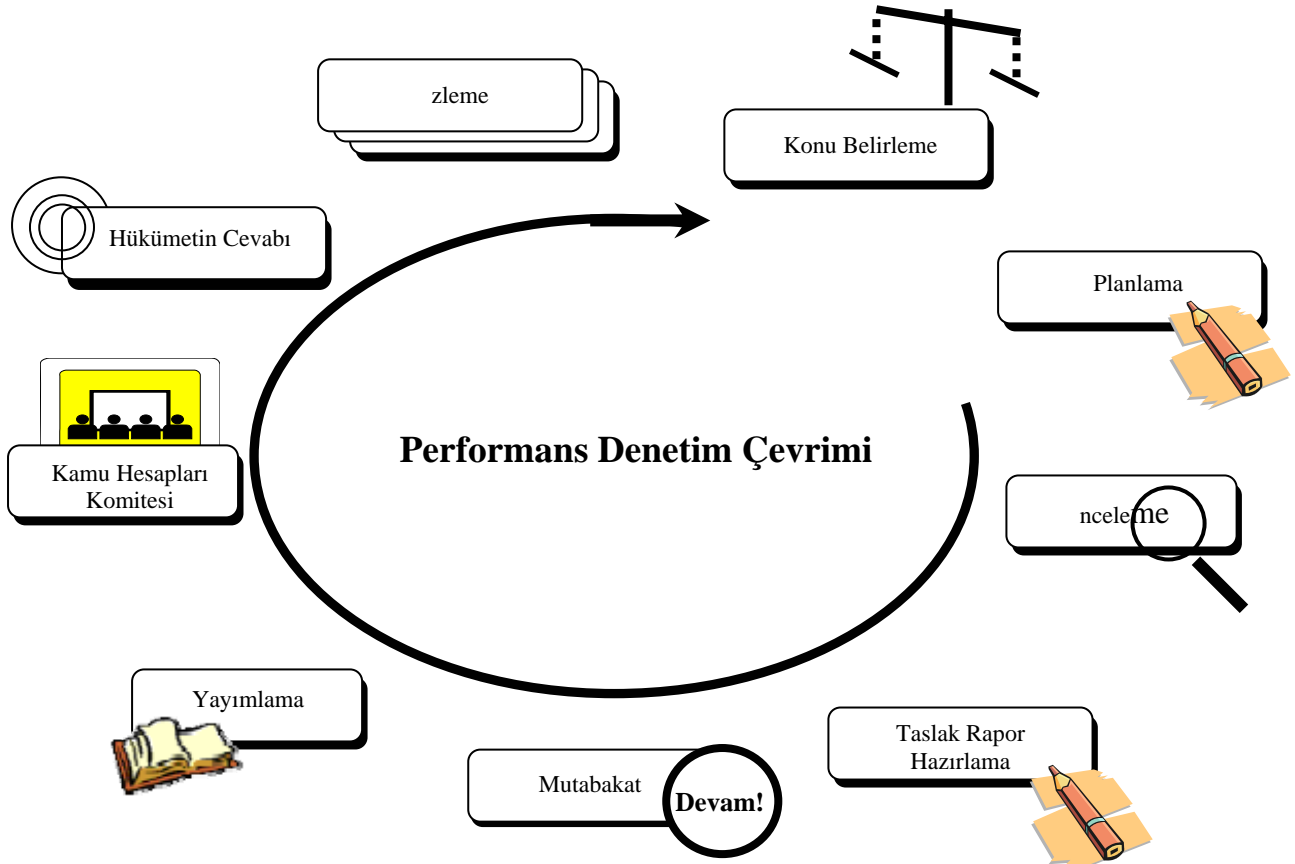
1.2 Evrim sürecini karakterize eden esneklik, performans incelemelerinin tasarlanmasını ve sonuçlarının raporlanmasını abartılmı şekilde formüle eden veya kurallara balyayan, bir yaklaşımdan çok, esneklik ve yaratıcılıktır. Bu Kılavuzda, yeknesak veya standartla tırılmı bir yaklaşım öngörülmemektedir. Aksine, esnek ve Parlamento'nun, mü teri durumundaki kurumların ve ortaklarımızın ihtiyaçlarına cevap verir durumda olmanın ve çalışmaları hayata geçirme tarzında yaratıcılığı ve inovasyona değer vermenin sağlayacağı yararları vurgu yapılmasına çalışılmaktadır.

1.3 Performans denetimi, “herkese uyan tek beden” tarzındaki bir yaklaşımla balyamaktadır. Farklı inceleme türleri, farklı yaklaşımları, farklı bütçeleri ve farklı raporlama usullerini gerektirmektedir. Biz de bu Kılavuzda bu mesajın altını çizmeye çalıştık. Ne var ki, performans denetimlerimizin bütününe ık tutan ilkelere dayalı kıyaslama yaparak meslekî ustalığımızı ölçmemiz gerektiğini kabul etmemiz lazım gelir. Bu ilkeler Ek 1’de yer almaktadır. Burada ilkelerden her biri uygulamadan örnek de verilmek suretiyle açıklanmaktadır. Söz konusu ilkeler hem Uluslararası Sayı 129 Kurumu Birliği (INTOSAI) tarafından tavsiye edilen Etik Kurullarla hem de Sayı 129 Kurumu'nun kendi kurumsal de erleriyle uyumludur ve özenle ilgilendirilmiştir. Performans denetimlerimizin temelini oluşturur ilkeler seti Sayı 129 Kurumu tarafından çıkarılan “Performans Denetimi Meslek İlkeleri Tüzüğü”nde ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir.

1.4 ekil 1’de performans inceleme ya amındaki kritik a amalar gösterilmektedir. Kamu Hesapları Komitesinin oturumunda ele alınmaması yönünde karar verdi i çok az sayıdaki inceleme hariç, bu çevrim bütün incelemeler için geçerlidir. Ne var ki, bu genel çerçeve içinde her bir incelemeyi nasıl uyguladı ımız üzerinde dikkatlice dü ünmeye ihtiyaç vardır.

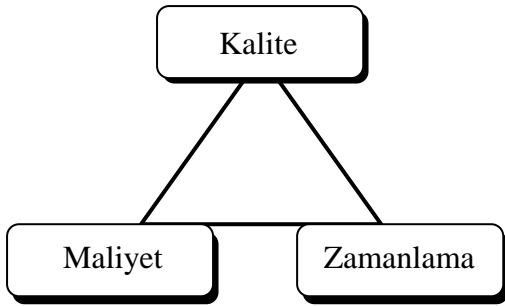
1.5 Denetçiler olarak incelemelerimizin tasarımında risk temelli bir yakla ımı benimsemeliyiz. Sorunların açık seçik belli oldu u hallerde kanıtların toplanmasının ve analiz edilmesinin kolay oldu unu ve bütün ortakların onayının alındı nı ve ayrıca inceleme ile ba lantılı riskin dü ük olabilece ini biliyoruz. Buna kar ılıklı; yeni, karma ık veya politik yönden hassas, temel kanıtların çok az ve ortakları tatmin etmenin zor oldu u bir konuya odaklanan bir inceleme de yüksek risk ta ır. nceleme ekipleri bu faktörleri daha i in ba nda fark etmeli ve incelemenin takvimini, maliyetini ve kaynak ihtiyaçlarını buna göre belirlemelidirler.

ekil 1- Performans Denetim Çevrimi



1.6 Her performans incelemesinde zamanlama, maliyet ve kalite arasında denge kurmamız gerekir (ekil 2). Eğer, inceleme yönünden zamanlama kritik karakterde ise ve raporun hemen yayımlanması gerekiyorsa, o takdirde saha çalışmasını mümkün olan en kısa sürede yapmak üzere, büyük bir inceleme ekibi oluşturmamız veya dış destekten yararlanmamız gerekli olabilir. Ne var ki, inceleme çok ileri metodolojileri kullanıyorsa veyahut çok karmaşık karakterde ise bu durumu zamanlama, maliyetler ve riskleri yönetmek için atılmış adımlar yönünden bir realite olarak kabul etmemiz lazım gelir.

ekil 2- Zamanlama-Maliyet-Kalite Üçgeni



Performans denetçilerinin bu üç öğe arasında doğru dengeyi bulmaları gerekir. Bütçe sınırları içinde kalarak ve makul büyüklükte bir zaman harcayarak amaca uygun şekilde yüksek kalitede bir ürün vermek mümkün olmalıdır.

1.7 Bu Kılavuzun 2'nci ve 3'üncü bölümleri, risk temelli, akılcı ve uyum yeteneği bulunan bir yaklaşımı incelemelerin tasarımına nasıl monte edeceğimiz konusunda yönlendirici ilkeler vermektedir. Direktörlerin ve inceleme ekiplerinin, yüksek standartta kaliteyi inceleme amaç çevriminin her bir aşamasının ve yayımlanan raporun ayrılmaz bir parçası yapmayı sağlamak amacıyla yol üzerindeki her evrede kendilerine sormaları gereken soruları ortaya koymaktayız.

Farklı ürünler seti

1.8 Başlıca performans denetim çıktılarımız, Sayı tay Bakanının Parlamento'ya sunulan raporlarıdır. Ancak, çoğu kez performans ve mali denetim elemanlarının ortak çalışmalarını yansıtan başka türde çok çeşitli ürünleri de üretiriz. Bu tür ürünler çalışmalarımızın bulgularının iletilmesindeki önemli seviyelerinin yanı sıra ve kamu hizmetlerinde verimli ve yararlı değişiklikler yapılmasını teşvik eden yardımcı olan dikkate değer seviyeler görmektedir. Ana çıktı kategorileri ekil (Tablo) 3'de yer almaktadır.

ekil 3- Performans denetim çıktı türleri

Sayıtay Başkanının raporları- Bunlar yayımlanan ve Parlamento'ya sunulan raporlar olup, yasama yılı süresince Kamu Hesapları Komitesi oturumlarında ele alınmaktadır. Yayımlanan rapor, performans denetimimizin tanınmasına vasıta olan asıl üründür.

Kurum yönetimine verilen raporlar- Pek çok performans incelemesinde, kanıt toplamak amacıyla kurumların bölge ofislerine veya bir sektörün ana birimlerine (örneğin, üniversitelere, Ulusal Sağlık Hizmeti Vakıflarına veya hapisanelere) gideriz. Saha çalışması ziyaretinden sonra, bazen bu kurumların yönetimlerine birer mektup veya daha kapsamlı birer rapor verir ve bu dokümanlarda bulgularımızı belirtir ve başka yerlerde tespit ettiğimiz iyi uygulamaların nerelerde uygulanabileceği konusunda önerilerde bulunuruz.

Kamu Hesapları Komitesine Sunulan Notlar- Zaman zaman, Kamu Hesapları Komitesine doğrudan doğruya sunulan bir not aracılığıyla bir performans denetim konusu hakkında raporlamada bulunabiliriz. Bu yola çoğu kez, konu gizli veya çok ivedi olduğunda başvurulur.

Mektuplara verilen cevaplar- Milletvekilleri ve yurttaşlar sık sık performans ile ilgili meseleler hakkında Sayıtay Başkanına yazılı olarak başvuruda bulunurlar. Sayıtay Başkanı bu mektuplara gecikmeden cevap verir ve bazı durumlarda haberleşme yönetimine verilen bir raporla veya Parlamento'ya sunulan kapsamlı bir Sayıtay raporuyla sonuçlanan bir performans incelemesini başlatır.

Araştırmacı denetim ürünleri- Araştırmacı denetim, performans denetiminin ve finansal denetimin bazı özelliklerini kapsayan melez bir denetimdir. İnceleme konuları çoğu kez mali denetim ekiplerinin yapmadıkları risk analizinden kaynaklanır. Araştırmacı denetimler, genellikle, alımlı gelmiş performans denetimlerinden daha kısa ve dar odaklı olup ürünün biçimi denetime tabi konuya göre değişiklik gösterebilir. Bu denetimler, çoğu kez, performans ve mali denetim elemanlarının birlikte çalışmaları ve bilgi paylaşımında bulunmalarını gerektirir.

Uluslararası Karşılaştırmalar- Birlik Krallık kamu organlarının mukayeseli performansına ilişkin müzakereyi ve tartışmayı teşvik etmek amacıyla çoğu kez, Sayıtay Başkanının raporundan ayrı bir kitap halinde uluslararası karşılaştırma örneklerini yayımlarız.

İyi uygulama rehberleri- Denetledi imiz organların kaynaklarının daha etkili kullanımına destek sağlamak amacıyla iyi uygulama rehberleri üretiriz. Bu yayınlar, satınalma örneğinde olduğu gibi, genel konuları kapsayabilecekleri gibi, bir sektöre özgü olabilir. Daha geniş etki yaratmak ve ortak yaklaşımı sergilemek amacıyla, bazen bu rehberleri diğer organlarla (örneğin Denetim Komisyonu veya Devlet Ticaret Ofisi ile) birlikte hazırlayıp yayımlarız.

Yayma ve tartışma- Seminerler ve koferanslar düzenlemek, gazetelerde makaleler yayımlamak, konular ve dersler vermek ve sunumlar yapmak suretiyle kamu organlarının performanslarını nasıl geliştirebileceklerine ilişkin daha kapsamlı tartışmaya katkıda bulunuruz.

1.9 Çeşitli mü terilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, finansal denetimdeki meslektaşlarla birlikte çalışarak ürünler yelpazesinde çeşitlendirmeye devam etmemiz önemli bir husustur. Çıktılarımızın, hesaplar hakkındaki görüşlerden kapsamlı performans denetim raporlarına uzanan geniş bir yelpazedeki çalışmalarımızı yansıtmaları gerekir. Sayı tay Bakanının Parlamenteoya sunduğu raporlar söz konusu olduğunda, uzunluğu ve üslubu konuya uygun şekilde farklılaştırmaya dikkat etmeliyiz. Örneğin, yaklaşık kırk sayfadan oluşan daha ayrıntılı raporların yanı sıra her yıl daha basit konularda kısa raporlar üretmeliyiz. Ayrıca ek materyali yayımlamak üzere elektronik ve diğer araçlardan yararlandığımız yöntemleri geliştirmeliyiz. En önemlisi, denetledi imiz organlarda pozitif değişimin gerçekleşmesini çözümlenerek elde edilecek şekilde çalışmalarımızı, ürünlerimizi ve bu ürünleri yayma yöntemimizi planlamalıyız.

Performans denetimlerinin evrim geçiren karakteri

1.10 Kamu hizmeti sunumu sürekli olarak evrim geçirmektedir. Hükümetler:

- hizmetleri daha hızlı şekilde sunarak;
- daha kapsamlı olarak teknolojiye yararlanarak;
- finansmana ve hizmet sunumuna partnerleri, örneğin özel sektörü, katarak;
- hizmetleri daha erişilebilir hale getirerek ve
- daha ortaklaşa çalışarak, örneğin bir mahalde çeşitli hizmetler veren “tek durak hizmet birimleri” aracılığıyla sunum yaparak

yurttaşların aldığı hizmetlerin kalitesini yükseltmeye çaba göstermektedirler.

1.11 Yeni yaklaşımlar gündeme geldiğinde vergi mükellefinin parasının nasıl harcandığı ve paranın değerinin karşılığının alınıp alınmadığı hakkında Parlamento'ya yönelik raporlama bakımından güvenilir hesap verme düzenlemelerinin mevcut olduğundan emin olmamız gerekir. Bu, hizmetin kamu veya özel sektör kuruluşuna sunulup sunulmadığı üzerinde durmaksızın kamu parasının izlenmesi anlamına gelmektedir. Yine de, bu yaklaşımlar daha fazla risk gerektirmektedir. Denetim fonksiyonu ise, risk almanın vazgeçirici bir etkeni olarak görülmüştür. Bu nedenle, dış denetimin ve Parlamento'ya yönelik bağımsız raporlamanın olumlu değerlerinin bir aracı olduğunu gözler önüne sermemiz gerekir.

1.12 Hizmetlerin sunum tarzındaki ve Parlamento'nun ve yurttaşların beklentilerindeki değişikliklere cevabımız ne olacaktır:

- **hizmet sunumunun yeni biçimlerine karşı olumlu bir tavır takınma-** örneğin, Özel Finans girişimi üzerine pek çok inceleme yapma ve bu alanda uzman olarak tanınma;
- risk yönetiminde bağımsız inovasyona ve iyi uygulamaya odaklanmak suretiyle, **iyi yönetilen bir risk almaya teşvik etme.**
- **Süreçlere daha az, sonuçlara ise daha fazla odaklanma-** böylelikle raporlarımız kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin hastalar, öğrenciler, yardım yapılanlar ve kamu hizmetlerinin diğer müşteriler üzerindeki etkilerini göstermektedir.
- **incelemelerimizin odağını genişletme-** örneğin, gaz, elektrik, su ve telekomünikasyon endüstrileri ile ilgili düzenleyici organların çalışmalarını hakkında bir dizi rapor yayımlama.
- e-hizmetlerin geliştirilmesi veya kamu sektörünün yapımlarını projelerini tedarik biçimi örneklerinde olduğu gibi, **yatay kesit sorunları ele alma.**
- **Performans raporlamasındaki iyileştirmelere destek verme-** performans raporlamasında hedeflere kıyasen bağımsız bir değerlendirilmesinin yapılması ve iyi uygulamaların belirlenmesi bu kapsamdadır.
- Hizmetlerin elektronik ortamda sunumu hakkında bir dizi rapor yayımlanmak suretiyle **bilgi çağına devletine yönelik destek sağlamak.**
- **Çalışmalarımızın etkisinin yayılmasına özen gösterme-** örneğin raporlarımızı kilit konumdaki ortaklarımıza pazarlama ve incelediğimiz profili yüksek konular hakkında konferanslar düzenleme.

Hukuksal ve yasal çerçeve

1983 tarihli Sayıştay Kanunu (National Audit Act)

1.13 Performans denetimleri, örgüt Hazine ve Denetim Departmanı olarak adlandırıldıktan itibaren beri Sayıştay Kanununun faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmuştur.

olmakla birlikte, bu denetimler yasal yetki olarak ilk defa 1983 tarihli Sayı tay Kanununda telaffuz edilmiştir.

Kanun Sayı tay Ba kanının:

“... [kamu kurumunun veya diğer ilgili organın] görevlerini yerine getirirken kullanmış olduğu kaynaklarının ekonomikliği, verimliliği ve etkililiği hakkında incelemeler yapma”

yetkisinin bulunduğunu belirtmektedir.

Kanun, ekonomiklik (tasarruf), verimlilik ve etkililik tanımları yapmamaktadır. Ancak, ekil 4’de bazı ders kitaplarındaki tanımlar ve fiili performans denetimlerinden örnekler yer almaktadır.

ekil 4- Ekonomiklik, verimlilik ve etkililik terimlerinin ne anlama geldiği

Ekonomiklik (Tasarruf)

Uygun kaliteden fedakârlık yapılmaksızın, bir faaliyet için kullanılan kaynakların maliyetinin en aza indirilmesidir.



Hastane belirlenmiş kalite düzeyindeki malzemeyi en düşük fiyata satın aldı mı?

Bilişim Teknolojisi seviyesi ile ilgili piyasa testi, kaliteden fedakârlık yapılmaksızın hizmetin daha düşük bedelle sağlanması sonucunu doğurdu mu?

Verimlilik

Mallar, hizmetler veya diğer sonuçlar anlamında çıktılar ile bu çıktıların üretilmesi için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir. Verimli bir faaliyet, uygun kaliteye gerekli dikkati göstererek ya verimli bir girdinin çıktısını çokla tırır ya da verimli bir çıktının girdisini en aza indirir.



Hizmet kalitesinde düşme olmadan ve ilave bir masraf yapılmadan bekleme süreleri azaltıldı mı?

Güvenlik ve çalışma standartlarına uygun olarak hizmet verilen araçların sayısı arttı mı halde, onarım terminali işletim masrafları en aza indirildi mi?

Etkililik

Amaçlara ne derecede ulaşıldığı ve faaliyetin hedeflenen etkileri ile fiili etkileri arasındaki ilişkidir.



Kurumun bir programı yurttaşların aldıkları hizmetin kalitesi üzerinde belirgin ve olumlu bir etki yaptı mı?

Geliştirilmiş yönetim uygulamaları hastalık sebebiyle işe gelmeme seviyesinin azaltılmasına yardımcı oldu mu?

Kurumsal politikadaki bir değişiklik hangi çevresel etkilere yol açtı?

1.14 Uygulamada Sayı tay Ba kanı yetkilerini

- performans incelemesinin yürütülüp yürütülmeyeceğine, ne zaman ve nasıl yürütüleceğine karar vermek;
- inceleme sonuçlarının Parlamento'ya raporlanıp raporlanmayacağı ve ne zaman ve hangi şartlar içinde sunulacağını belirlemek ve
- makul olan bütün zamanlarda makul olarak gerekli görülen bütün dokümanları erişim haklarını kullanmak ve makul ölçüler içinde gerek duyulan ilave bilgileri ve açıklamaları talep etmek

suretiyle kullanır.

1.15 Öte yandan, performans denetimlerimiz Parlamento'ya (ve dolayısıyla vergi mükellefine) yönelik hesap verme sorumluluğunun gerçekleşmesinde ve onlara kamu kaynaklarının iyi kullanıldığı konusunda güvence verilmesinde kritik bir rol görür. Ancak de er yaratmamız gerekiyorsa, performans denetimlerinin nihai hedefi denetlenen organlarda olumlu yönde bir değişim için destek vermelidir. Bu tür bir değişim için:

- hizmet kalitesinde iyileştirmeleri,
- belirlenen amaçlara daha maliyet etkin şekilde ulaşmasını,
- parasal tasarrufları,
- daha iyi çalışma usullerini; ve
- savurganlıktan kaçınmayı

kapsayabilir.

Performans incelemelerini, açık ve seçik olarak bu türden olumlu değişimlere destek verecek şekilde belirlemeli, tasarlamalı, yürütmeli ve yayılmasını sağlamalıyız.

1.16 Kanun, ayrıca, performans incelemelerini gerçekleştirirken Sayı tay Ba kanının politika amaçlarının isabetliliğini sorgulayamayacağını belirtmektedir. Bu durum, bağımsızlığımız açısından önemli bir güvence oluşturmakta ve politik etkiyi artırarak kalabilmemizi sağlamaktadır. Bu nedenle, belirli bir politika amacının hedefi (sorgulayamayacağımız şey) ile uygulamaya konan politika amacının ekonomikliği, verimliliği ve etkililiği (inceleyebileceğimiz şey) birbirinden ayırmamız gerekir. Ne var ki, bu ayrımın yapılması politikanın nasıl formüle edildiği ile ilgilenmememiz gerektiği anlamına gelmez. Politikaların niçin gündeme getirildiğini kavramamıza ihtiyaç vardır. Bunun yanı sıra politika oluşturulma sürecinin özyeterliliğini incelemek için emsal uygulamaları saptamakta bulunuyoruz. Örneğin, performans denetimleri, politika dayanağını oluşturmanın siparişini, politikanın başarısını belirlemeye yönelik kalite ölçülerini ve politikanın resmî değerlendirilmesine yönelik düzenlemeleri incelemidir.

Denetim alanımız

Birleşik Krallıkta kamu denetim sorumlulukları

1.17 Birleşik Krallıkta kamu denetim sorumluluğu:

- Sayı tay (The National Audit Office)
- Kuzey İrlanda Sayı tayı (The Northern Ireland Audit Office)
- Denetim Komisyonu (The Audit Commission)
- İskoç Denetim organının hizmetinden yararlanan İskoçya Sayı tay Başkanı ve Hesaplar Komisyonu (The Auditor General and Accounts Commission for Scotland)
- Galler Sayı tay Başkanı (The Auditor General for Wales)

Arasında bölümler türüdür.

1.18 Westminster'deki Parlamento'ya raporlamada bulunan kamu dışı denetçisi olarak Sayı tay, merkezi hükümete dahil bakanlıkların ve icra kurullarının, bakanlık dışı kamu organlarının ve İngiltere'de merkezi hükümetten bir kol boyu uzaklıkta faaliyet gösteren diğer organizasyonların finansal denetimini ve performans denetimini yapmakla sorumludur. Eki 5'te Birleşik Krallıkta kamu denetim organlarının her birinin denetim kapsamına giren alan gösterilmektedir.

Eki 5- Birleşik Krallıkta kamu denetimi

<i>Organizasyon</i>	<i>Denetim alanı</i>	<i>Raporlama yapılan merci</i>
Sayı tay www.nao.gov.uk	Merkezi hükümete dahil bakanlıklar ve icra kurulları; İngiltere ve Galler'deki Ulusal Sağlık Servisi; şirket karakterinde olmayan bakanlık dışı kamu organlarının yasa gereğince denetimi; bu organlara ve şirket statüsündeki bakanlık dışı kamu organlarına performans yönünden erişim hakları	Parlamento
Kuzey İrlanda Sayı tayı www.niauditoffice.gov.uk	Kuzey İrlanda hükümetine dahil bakanlıklar icra kurulları ve Kuzey İrlanda'daki bakanlık dışı kamu organları Kuzey İrlanda Ofisi, yerel hükümet, Kuzey İrlanda Mahkeme Servisi (Sayı tay adına)	Kuzey İrlanda Meclisi (Çalışma halinde ise, aksi halde Parlamento)

ekil 5- Birle ik Krallıkta kamu denetimi (devamı)

<i>Organizasyon</i>	<i>Denetim alanı</i>	<i>Raporlama yapılan merci</i>
Denetim Komisyonu www.audit-commission.gov.uk	ngiltere ve Galler'de Yerel Hükümet ngiltere ve Galler'deki sa lık otoriteleri ve vakıfları (ngiltere ve Galler'deki sa lık organları kısa bir süre sonra Sa lık Denetim ve Tefti Komisyonu tarafından denetlenecek olmasına ra men) ngiltere ve Galler'deki kolluk kuvvetleri	Yerel otoriteler, polis otoriteleri, ilgili Devlet Sekreterleri ve Galler Meclisi
skoç Denetim Örgütü www.audit-scotland.gov.uk	skoçya cra organı skoçya'daki bakanlık dı ı kamu organları, sa lık vakıfları ve kurulları, itfaiye ve polis kurulları	skoç Parlamentosu
Galler Sayı tay Ba kanı www.agv.wales.gov.uk	Galler Meclisi ve masrafları finanse edilen organlar, örne in Galler geli tirme Ajansı tarafından harcanan paralar Galler ulusal Sa lık Servisi organları ile yeti kinler e itimi ve yüksek ö retim kurumları üzerindeki tefti yetkileri	Galler Meclisi

Kamu Hesapları Komitesi (KHK)

1.19 Kamu Hesapları Komitesi raporlarımızın asıl alıcısı konumundadır (ekil 6). Kamu Hesapları Komitesi avam Kamarasının (Millet Meclisinin) yüksek düzey htisas Komitesidir. Komite, kamu harcamalarının kar ılanması için Parlamento tarafından tahsis edilen paraların gerekti i ekilde hesabının tutulmasını, bu kamu paralarının Parlamantonun amaçlad ı tarzda harcanmasını ve harcanan paranın kar ılı ının alınmasını güven altına alır.

ekil 6- Kamu Hesapları Komitesinin Rolü



1.20 Uygulamada Kamu Hesapları Komitesi, incelemelerinin hemen hemen tamamını Sayı tay Ba kanının raporlarına dayandırır. Kamu Hesapları Komitesine yardımcı olmak üzere, komite oturumunda Sayı tay izlenebilecek ara tırma yolları hakkında Komite Ba kanını ve üyelerini bilgilendirir. Ayrıca, Kamu Hesapları Komitesi raporun içeri i hakkında Sayı tay Ba kanı ve Sayı tay personelinden danışmanlık isteyebilir ve/veya kanıt talep edebilir. Kamu Hesapları Komitesi oturumları ve ardından yapılan tavsiyeler, vergi mükellefinin parasının gerekti i ekilde ve akıllıca harcanmasında zaafa dönüşmesine karşı önemli yaptırımlardır ve kamu hizmetlerinde olumlu yönde de i iklik yapmada bir katalizör i levi görürler.

1.21 Parlamento toplantı dönemi sırasında Kamu Hesapları Komitesi, periyodik ekilde, Sayı tay Ba kanı raporlarına dayalı olarak Üst Düzey Muhasebe Görevlilerinin tanıklıklarına başvurmak için toplandı nda tarihler belirleyerek kendi oturum programını saptar. Biz:

- gelecek parlamento toplantı döneminde Komitenin incelenmesine hazır olabilecek raporlar,
- yapmayı planladığımız ve Kamu Hesapları Komitesi de erlendirmesine konu olabilecek bir rapor üretmesi beklenen ana incelemelerin kesin olmayan listesi,

- Kamu Hesapları Komitesinin tavsiyelerine karşılık olarak kurumların üstlendikleri taahhütlerin izlenmesi konusunda Komitenin veya Sayı tayın atacağı adımlarla ilgili öneriler,

hakkında Komiteyi bilgilendiririz.

Bu bilgilendirme, performans incelemelerinin yapılıp yapılmayacağına karar verirken Sayı tay Ba kanının Kamu Hesapları Komitesince yapılan önerileri dikkate almasını öngören 1983 tarihli Sayı tay Kanunu ile tutarlıdır.

1.22 Kritik amaçlarla ilgili takvimi belirlemek ve raporları bu takvime göre yayımlamak amacıyla performans incelemelerinin disiplinli bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekir. Bu tür disiplin Kamu Hesapları Komitesi programlarının güvenilir bir temele dayalı olarak hazırlanmasına imkân verir ve biz de Komite oturumlarına uygun zamanda güncel raporlar sunmayı amaçlarız.

Komiteye üzerinde mutabakata varılan raporlar sunulması

1.23 Yayımlanmadan önce performans denetimi raporlarının olguları ve takdim biçimi üzerinde Üst Düzey Muhasebe Görevlileri (Accounting Officers) ile mutabakat sağlanması (onlardan “onay” alınması) konusunda uzun süredir geçerli olan bir teamül vardır. Raporlara dayalı olarak ifadeleri alınırken Kamu Hesapları Komitesinin olgular üzerindeki tartışmalarla dikkatinin dağınılımı için bu şekilde hareket ederiz. Bu suretle Komite raporda ortaya konan konulara yoğunlaşabilir ve Üst Düzey Muhasebe Görevlisi ile müzakereyi ortak bilgilendirme temelinde hızlı olarak yürütebilir.

1.24 Üst düzey muhasebe görevlileri raporların içerikleri veya onları takdim tarzı ile ilgili bazı çekinceler ortaya koyabilirler veyahut da rapor sonuçlarını kabul etmeyebilirler. Bu tür farklılıkların müzakere sırasında çözüme kavuşturulamadığı durumlarda, gerekçelerini de açık seçik belirtmek suretiyle görüş farklılıklarını raporda açıklamaya özen gösteririz.

1.25 Yayımlanmış raporlarımız kamusal ilgi alanı içinde olduğu ve çoğu durumda Kamu Hesapları Komitesi oturumunda ele alındığı için raporlar üzerinde mutabakat sağlanması belli zaman alabilir. Bu nedenle, denetlenen organlarla bir taraftan yapıcı bir ilişki sürdürmemiz, diğer taraftan da süresini en aza indirecek şekilde mutabakat sürecini yönetmemiz gerekir.

1.26 Mutabakat sürecindeki kilit amaçları şunlardır:

- **Ba Mali Görevli Mutabakatı** Taslaklarla ilgili olarak ilkin Ba Mali Görevlinin ve onun atayacağı diğer personelin onayı alınır. Bu kademedeki mutabakat, taslaklar müzakere ve revize edildiğinden, genellikle birkaç amaçı gerektirir.
- **Üst Düzey Muhasebe Görevlisi Mutabakatı** Taslak üzerinde denetlenen organ bünyesindeki çalışma kademesinde mutabakata varıldıktan ve görüş farklılıkları

devam etmekle birlikte bu farklılıklar açık ve seçik tanımlandıktan sonra taslak resmî mutabakat için, Sayı tay Ba kanına sunulur. Bu a amada Sayı tay Ba kanı Üst Düzey Muhasebe Görevlisi ile bir taslak basın duyurusu üzerinde mutabakata varır.

- 1.27 Bazı durumlarda, özellikle süresi kısaltılmış çalı malar (hızlı hareket tarzı çalı malar) söz konusu oldu unda, denetlenen organla farklı mutabakat yakla ımları üzerinde uzla ma sa lanabilir. Ancak, bütün olgular üzerinde mutabakata varma ve denetlenen organın görü lerini yansıtmaya temel prensibi yine de geçerlili ini korur.
- 1.28 Raporlarımızın objektif ve dengeli olmasını sa lamak amacıyla, neredeyse daima bu raporlarla ilgili olarak denetlenen organın yanı sıra üçüncü ki ilerden görü talep ederiz. Üçüncü ki iler kapsamına ki iler, irketler, temsili organlar ve hükümetten bir kol boyu uzaklıkta faaliyet gösteren di er organlar girebilir. nelenmekte olan konuda kilit bir i leve sahip olabildiklerinden, ço u kez de erli görü ler bildirebildiklerinden ve konuyu kavrayı ımıza katkıda bulunabildiklerinden üçüncü ki iler dü ünceleri önemlidir. Böyle oldu u için, kendilerinden görü talep edilenlere tasla ı inceleme ve kendilerine eylemlerine ve fikirlerine ili kin olarak yapılan de erlendirmeler hakkında yorumda bulunma fırsatı tanınması do ru olur.
- 1.29 Üçüncü ki ilere taslak raporlar hakkında dü ünçe bildirme fırsatı verirken görü ayrılıklarına da hazır olmamız gerekir. Bir taraftan üçüncü ki ileri kendilerini ilgilendirdi i ölçüde raporun do rulu u ve objektifli i hakkında görü bildirme fırsatı vermezsek ele tiriyle kar ıla ırız. Di er taraftan da taslak raporun içeri inin ele tiriye ve bir üçüncü ki iye di er taraf hakkındaki bilgiyi if a etti imiz hallerde ma dur tarafın açabilece i hakaret davasına yol açabilme riskini dikkate almalıyız. Böyle bir durum meydana gelirse ekipler takip edilecek en iyi yol konusunda Siyasa Birimine danı malıdırlar.

Di er kurulu ve organizasyonlarla ili klerimiz

Diğer denetim kuruluşları

- 1.30 Birle ik Krallıkta kamu denetimi alanında ekil 5'te belirtildi i üzere payla ılan sorumluluklar söz konusu oldu una göre, çalı malarımızın onlarinkini tamamlamasını, ama tekrar etmemesini ve verimli i birli ini en üst düzeye çıkarmamızı temin bakımından di er denetim kurulu larıyla düzenli ve yapıcı ekilde ili ki kurmamız son derecede önemlidir. Bu nedenle, Sayı tay incelemelerini planlarken performans denetim direktörlerinin ve ekiplerinin ilgili sektörlerde bu denetim organlarının her birinin ileriye yönelik inceleme programını gerekti i ekilde kavramaları ve çalı maları hakkında düzenli olarak onlara danı maları gerekir.
- 1.31 Daha stratejik düzeyde, ekil 5'te belirtilen ulusal denetim kurulu ları kamu denetimi ile ilgili bir geli tirici dü ünçe oda ı olu turmak üzere Kamu Denetim Forumu'nu kurmu lardır. Bu forum'un amaçları özetle:

- ulusal denetim kurulu larının çalı malarının tümünü ilgilendiren konulara bir stratejik yönelim sa lamak,
- kamu denetimini olu turan unsurların tanımlarını yapmak,
- kamu hizmetlerini sunan organların denetçilerinin standartlarının ve kalıpla mı hareket tarzlarının uygulanması hakkında tavsiyelerde bulunmak,
- Denetim Uygulamaları (Practices) Kurulu tarafından yayımlanmı herhangi bir standart bulunmuyorsa, kamu hizmetlerini sunan organların denetçilerince kullanılmak üzere standartlar olu turmak,
- ortak teknik problemlerin çözümü ile ilgili tavsiyelerde bulunmak ve ortak sorunları ele alan ba arılı ve yenilikçi uygulamaları yaymak ve
- hükümetin siyasa amaçlarının yerindeli ini tartı maktan kaçınmakla birlikte, kamu denetimine etki yapan geli meler ve öneriler hakkında ulusal denetim kurulu larının üzerinde iyice çalı ılmı dü üncelerini sunmaktır.

Kamu Denetim Forumu ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler www.public-audit-forum.gov.uk Internet adresinde bulunabilir.

İhtisas Komiteleri

1.32 Bakanlıklarla ilgili ihtisas komiteleri her yıl çok çe itli konuları inceler. Millet Meclisi ç Tüzü ü ihtisas komitelerine gerekli gördükleri ki ileri, dokümanları ve kanıtları getirtmek yetkisini vermektedir. Bakanlıklarla ilgili komiteler, siyasa konularını incelemenin kendilerinin i levlerinin bir parçası olması yönüyle Kamu Hesapları Komitesinden farklıdır. Kamu Hesapları Komitesi (bizimle ve Bakanlıkla veya ilgili Kurumla mutabakata varıldıktan sonra) Sayı taydan almı oldu u, ama Meclise raporlanmamı bu tür kanıtları herhangi bir komiteye iletebilir. Raporlarımız Kamu Hesapları Komitesinin oluru ile ihtisas komiteleri tarafından kullanılabilir. Komiteler ço u kez paranın de erinin kar ılı nın gerçekle ip gerçekle medi ine ili kin konuları inceler. İgili ihtisas komiteleri yazmanları ile birbirimizin ileriye yönelik çalı ma programlarını görü mek üzere düzenli temas kurar ve ihtisas komitelerine giderek artan miktarda destek sa larız.

Merkezî Devlet Organizasyonları

1.33 Performans incelemelerimizi yürütürken, kamu sektöründe verimlili i sa lamak ve inovasyonu te vik etmek genel misyonuyla merkezi devletteki organizasyonlarla sık sık ba lantı kurarız. Majestelerinin Hazinesi, Kabine Ofisi Strateji Birimi, Ba bakanlık Kamu Hizmetleri Reform Ofisi ve Devlet Ticaret Ofisi bu organizasyonlar kapsamındadır. Di er ulusal denetim kurulu ları ile ili kimizde oldu u gibi, performans denetim çalı malarımızın, onların incelemelerini tamamlaması, ama tekrar etmemesi gerekir. Ayrıca birbirimizin çalı malarından ders çıkarma fırsatlarından yararlanmamız lazım gelir.

Diğer kamu organizasyonları

1.34 Çok e itli di er kamu organizasyonları ile de ili kide bulunuruz. Kendilerine Parlamento üyeleri ve vatandaş lar tarafından iletilen ikayetleri soru turmakla görevli kamu idaresinden sorumlu Parlamento Komiseri ile Sağlık Örgütü Komiseri bu organizasyonlar kapsamındadır. Keza, e itli tefti organları, örne in cezaevleri ve polis müfetti likleri ile sağlık ve eğitim sektörlerindeki tefti organları bu meyandadır. Performans incelemeleri sırasında ilgili payda gruplarının, gönüllü kurulu ların ve akademisyenlerin de görüş lerini alırız.

Bölüm 2: Hangi Unsurlar yi Bir Performans Denetiminin Olu masına Katkıda Bulunur?

2.1 Hem çalı maları yürütme tarzımız hem de Parlamento'ya sundu umuz nihaî ürünler anlamında çe itlili i sürdürmenin ve özendiriminin Sayı taya yaptı ı önemli katkılar söz konusu oldu undan, bu Kılavuz nelerin iyi bir performans denetiminin olu masına yardım etti i konusunda a ırı derecede kuralcı davranmaktan kaçınmaktadır. Ayrıca, iyi bir performans denetiminin olu masına yardımcı olan unsurlardan göze çarpanlar epeyce çe itlilik gösterebilir.

2.2 Böyle olmakla birlikte, Kılavuzun bu bölümünde belirtilen ö eler bütün çalı malarımızın içine yayılan ortak dü ünçeyi vermelidir. Bir inceleme üzerinde çalı tı nızda, a a ıda belirtilen ö elerden her birini dikkate almı olmanızı ve mümkün oldu u ölçüde bu ö eler üzerinde gerekti i ekilde durdu unuza ikna olmanızı sa lamaya gayret göstermelisiniz. Bu ö eler unlardır:

(a) ncelemenin düzenlenmesi

- uygun bir konu
- sa lam bir proje ve risk yönetimi
- açık ve net ifade edilmi bir incelenecek sorunlar seti
- uygun metodolojiler

(b) ncelemenin icra edilmesi

- kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlar
- mesajın net ve kısa olması
- iyi yönetilen bir mutabakat süreci (prosesi)
- mesajın etkili ekilde da ıtımı

(c) ncelemenin izlenmesi

- katma de er ve etkiler
- proje sonrası yapıcı gözden geçirme ve kalite güvencesi çalı maları

(a) İncelemenin düzenlenmesi

Uygun bir konu

2.3 Zaman zaman parlamenterler ve Kamu Hesapları Komitesi Ba kanı bizden belli bir konunun incelenmesini talep etmekte iseler de, performans denetimlerinin ço u bizzat bizim belirlemi oldu umuz konuları kapsar. Uygun bir konu, siyasa, kaynak tahsisleri veya yönetim proseslerindeki de i ikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Uygun bir

konu başımsız değerlendirilmeyi hak eden yeni bir programı veya projeyi ya da bir yeni hedefler setini kapsamına alabilir. Veyahut da böyle bir konu, yetersizlik ve ikâar bir performans, israf veya uygunsuzluk nedeniyle kamuoyunun dikkate çarpan bir faaliyet ile ilgili olabilir.

2.4 Uygun konuların belirlenmesi yeterli bilgilere erişimi gerektirir. Bu tür bilgiler, ekil 7’de belirtilen bir çok kaynaktan toplanabilir. Kütüphane, sıralanan bütün kaynaklardan sağlanacak arkaplan bilgilerin belirlenmesine yardımcı olacak özel bir Performans Araştırma Hizmeti sunmaktadır.

ekil 7 Arkaplan bilgi kaynakları

Denetlenen organlardan

- Üst düzey dokümanlar, örneğin faaliyet raporları ve işletme planları
- Kaynaklarla ilgili veriler
- Hedeflere kıyasen performans sonuçları
- Hesaplar
- Web sayfaları

Dış paydaşlardan

- İletişim araçlarının haberleri
- Akademik yazılar
- Meslek organlarının yazıları
- Düşünce kulüplerinin, temsili grupların ve yardım kuruluşlarının ürünleri

Parlamentodan ve Sayıştaydan

- Önceki Sayıştay raporları
- Kamu Hesapları Komitesi raporları ve kanıtları
- Hazine Tutanakları
- Sayıştay mali denetçilerinden sağlanan materyal
- Parlamento Tutanak Kitabı ve Parlamenterlerin soruları
- Hissas Komitesi raporları

Diğer denetim veya teftiş organlarından

- Ç denetim ekiplerince yapılmış çalışmaları
- Müfettişlerin raporları
- Denetim Komisyonu, Koç Denetim Örgütü ve Kuzeyde Denetim Ofisinden sağlanan dokümanlar
- Yabancı ülkeler Sayıştaylarının raporları

2.5 Çok önemli olan şey, uygun konunun de er katabilen bir konu olması ve ümit verici bir şekilde mali etki sağlamasıdır. Kurumun idetimi ve ana risk alanı hakkında daha yakın çalışılması bilgisine sahip mali denetimdeki meslektaşların bu tür konuların belirlenmesine müdahil olmaları da gerekir. Açık ve seçik sonuçların ve tavsiyelerin çalışmalarıımızdan elde edilip edilemeyeceğini ve pozitif bir de i ikli in meydana gelmesinin olası olup olmadığını de erlendirmemiz lazım gelir. E er payda lar konuya katılırlarsa pozitif de i iklik daha olasıdır. Bu nedenle, genellikle, Kamu Hesapları Komitesinin, Parliamentonun, mü teri durumundaki kurumun, medyanın ve genel kamuoyunun ilgisini çeken konuları belirlemeye gayret gösteririz.

2.6 Bir performans incelemesinin sonuçlanabilir olup olmadığına ve ne zaman yapılması gerektiğine karar verilmesi dikkatli de erlendirmeyi gerektirir. Tam bir performans incelemesi en maliyet etkin yaklaşım olmayabilir. Ço u durumda, yararlı de i iklik di er araçlar vasıtasıyla, örne in izlememizden kaynaklanan konular denetlenen organla müzakere suretiyle sağlanabilir.

2.7 Bir konuyu uygun olarak mütalaa edersek, bu konunun inceleme zamanlaması; konunun göreceli önemi, Sayı tayın ve Kamu Hesapları Komitesinin önceki kapsamı, di er organlar, örne in iç denetim ve tefti organları tarafından atılan adımlar gibi faktörler dahil olmak üzere bir çok nedene ba lı olacaktır. Ayrıca, Sayı tayın genel performans denetimi içinde bir konu dengesinin sağlanmasına ihtiyaç vardır. Sayı tayın bilgi sağlamasının, rapor üzerinde mutabakata varmanın ve Kamu Hesapları Komitesi ile görev ili kisinde bulunmanın denetlenen organ açısından önemli bir i yükü te kil etti inin bilincinde olmamız gerekir. Bu nedenle, Sağlık, Savunma ve Konut Ofisi gibi büyük bakanlık ve kurumların denetim yükünü yönetmek amacıyla, incelemelerin zamanlamasını ayarlamaya ve bakanlık dı ı Kamu Organları ve cra Kurulları ile ilgili olarak önemli sayıda inceleme yapmaya gayret ederiz.

2.8 Performans denetim programının kamu harcamalarını ve gelirlerini dengeli şekilde kavraması gerekir. Planlanmış konuların olayların gerisinde kalması ve yeni konuların kısa sürede popüler olması nedeniyle denetim programı evrim geçirir. Dolayısıyla, performans denetim ekiplerinin inceleme seçenek yelpazesini saptamaları ve bazılarını rezervde tutmaları gerekir.

2.9 Uygun konuları belirlerken dikkate alınacak bazı önemli noktalar şunlardır:

- denetlenen organlar analiz edilirken, bu organların ana maliyet yönlendiricilerini, örgütsel önceliklerini, açıklanmış amaçlarını ve hedeflerini saptamak,
- denetim alanının haritasını çıkarmak ve ara tırmacı denetime veya çok gelişkin performans incelemelerine yol açabilen idetme riskinin de erlendirmesini gözden geçirmek amacıyla mali denetimdeki meslektaşlarla düzenli ili ki kurmak,

- denetlenen organlardaki kilit görevlileri belirlemek ve örgütün i letimi ile ilgili geli melerden günü gününe haberdar olmak amacıyla onlarla düzenli olarak temas kurmak. Bu tür bir izlemeye yılda bir yalpan bir uygulama olarak de il, sürekli bir görev olarak yakla ılmalıdır.
- sektörle ilgili mesleki, akademik organları ve di er ihtisas organlarını belirlemek ve inceleme tekliflerini hazırlarken onlara danı mak.
- ço u kez tek tek incelemeler hakkında görü vermeye yönelik Uzman Toplantılarında faydalanılan dı uzmanlardan ve yorumculardan denetim alanlarını analiz etmede ve olası bir performans incelemesinin konularıyla ilgili teklifler almada da yararlanmayı dü ünlemek.
- muhtemel konuları belirlemek ve gelecekteki performans denetimi ile ilgili dü üncelerimizi denetlenen organlarla müzakere etmek amacıyla bu organları yaptı ımız çalı malar hakkında bilgilendirmek.
- ba ka bir yerde -örne in müfetti liklerde veya ihtisas komitelerinde- yapılan çalı maları incelemek ve bunların planlanmı herhangi bir incelemenin potansiyel de erini etkileyip etkilemedi ini de erlendirmek.

Sa lam bir proje ve risk yönetimi

2.10 Geçmi te performans incelemeleri, ço u kez, tek önemli sorumluluk planlanmı rapor yılı içinde sunumun yapılması kabul edilerek, ivedilik dikkate alınmaksızın yönetilmi ti. Bunun sonucu olarak, yayınların raporlama yılının sonuna do ru Ocak ve Mart arasına toplanmasıyla birlikte incelemeler için geçen zaman çok uzun olmu tu. Raporların Kamu Harcamaları Komitesine düzensiz ekilde akı na yol açtı ı ve kurumlar ve Sayı tay Ba kanı üzerinde makul sayılmayacak bir zaman baskısı do urdu u için bu durum sürdürülebilir de ildir. Ayrıca, raporlar artık tam zamanında sunulmuyorsa veya Parlamento'ya sunulduklarında pratik de erleri ve önemleri kalmamı sa, etkilerini kaybederler. Bu nedenle, geçen zamanı daha a a ı çekmek ve yıl sonu sunum yapılmasını önlemek amacıyla daha güçlü ve daha akılcı proje yönetimini uygulamaya koymamız gerekir.

2.11 ncelemenin yöneticisi incelemenin iyi ekilde planlanmasının ve izlenmesinin sa lanmasında önemli bir i lev görür. Tam inceleme saha çalı ması üst yönetimle mutabık kalınan ve hangi ürünün, ne zaman ve hangi kaynaklarla sunulaca mı açık seçik ekilde belirten bir sözleşme temeline dayalı olarak ba lamalıdır. Ba ka bir ifadeyle, mümkün olan en kısa sürede iyi kalitede bir rapor üretmek için projeyi özgüvenle tanımlayan ve kaynakların nasıl tahsis edildi ini gösteren güçlü bir proje planı hazırlanmalıdır. yi bir proje planının ö elerine ili kin daha ayrıntılı bilgi 3. Bölümde "1. Kalite E i i" ba lı ı altında verilmektedir.

2.12 Daha kısa sürelerini gerçekleştirmek üzere yöneticilerin kaynakları çalışmaları için iki evrelerinin isteklerine göre ayarlamaları gerekir. Örneğin, hızla veri toplayacak büyük bir ekibin görevlendirilmesi suretiyle saha çalışmasının hızlandırılmasında yarar bulunduğu halde, taslak rapor hazırlanması ve mutabakat çok daha küçük bir ekip tarafından üstlenilebilir. Proje yöneticilerinin bu esnekliği sağlayabilecekleri bir takım yollar vardır. Örneğin, yöneticiler, saha çalışmasının bazı öğelerini yüklenmek üzere dışarıdan manlar görevlendirebilirler veya en uygun çalışma dönemi için diğer ekiplerin elemanlarından geçici olarak yararlanmayı veya stajyerlerden oluşan bir ekibi görevlendirmeyi düşünebilirler. Proje yöneticileri görevinin esas bölümü bu kaynakları (Sayı tay bünyesindeki ve dışındaki) etkili şekilde planlamak ve koordine etmek ve mutabık kalınan bir zaman ve maliyet içinde kalan bir sunumu odak merkezi yapmaktır.

2.13 Sunuma daha uygun şekilde odaklanmayı gerçekleştirmeye yardımcı olabilecek bir dizi proje yönetim aracı ve faaliyeti bulunmaktadır. Aşağıda belirtilenler bu araçlar ve faaliyetler kapsamındadır:

- raporun sunumu ile ilgili kesin bir tarihin bütün ekip elemanlarına bildirilmesi.
- projenin kilit kilometre taşları, örneğin saha çalışmasının diğer unsurlarının tamamlanması, rapor ana hatlarının belirlenmesi ve ilk taslağıın Sayı tay Başkan Yardımcısına sunulması üzerinde mutabakata varılması ve bunların bildirilmesi.
- incelemeye kimlerin katılacağını ve takvimi gösteren bir çalışma planı.
- çalışmayı takip etmek amacıyla önemli görevlerin ve son bitirme tarihlerinin belirlenmesi ve Gantt şemaları gibi izleme araçları.
- o ana kadarki inceleme maliyetinin düzenli gözden geçirilmesi ve inceleme süresi zarfındaki olası harcama.
- gelişmeyi gözden geçirmeye ve takviminin riskte olduğu hallerde müdahaleye yönelik toplantılar.
- kayıt yönetim rehberi çerçevesinde, hem kağıt ekindeki hem de elektronik ortamda bulunan inceleme dokümanlarının yönetimine yönelik açık ve seçik bir yaklaşım.

2.14 “Özgüvenli” bir davranış sergileme arzusu çoğu kez bizi vaktinde ve yüksek kaliteli sunuma ilişkin riskleri önemsememeye veya bilmezlikten gelmeye götürür. Güvenilir veri elde etmedeki güçlükler, kurumca çabucak sağlanan bir işbirliğinden yoksun olma veya personelten istifade edilememesi bu tür riskler kapsamındadır. Ekip elemanları, incelemenin başlangıcında bir risk değerlendirilmesi yapılmalıdır. Değerlendirme, kilit nitelikteki paydaşları ve sunuma yönelik riskleri belirlemeli ve her paydaş ve risk alanı bakımından bunları saptamalıdır:

- nedene yanlılık yapılabilir,
- yanlı olması ne kadar muhtemeldir,

- sonuçlar ne olabilir,
- neler yanlışlık olasılıklarını en aza indirebilir,
- risk gerçekleşirse, nasıl yönetilmelidir.

2.15 Bu tür değerlendirme yapılması ve çalışmaları ilerledikçe bu değerlendirilmeye başvurulması inceleme ekibini riskleri yönetmede daha iyi bir konuma yerleştirir ve problemler oluşursa, anında ve rasyonel bir şekilde kararlar verme imkânı sağlar. Ek 2’de etkili bir risk yönetiminin nasıl uygulanacağı konusunda daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Açık ve net ifade edilmiş bir incelenecek sorunlar seti

2.16 İnceleme teklifini kaleme alırken ekipler genellikle incelemenin en iyi şekilde ele alınabileceği iki veya üç genel sorun belirlerler. Ancak, incelemenin ayrıntılı tasarımını balayınca, ekip, kapsama alınması gereken sorunlar ve alt sorunlar için eksiksiz bir önem ve konum sıralaması yapmalıdır. Burada pek çok sayıda ekip tarafından yararlanılan sorun analizini yapmak için formel yöntem “Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısı” yaklaşımıdır ki, bu yaklaşım daha doyurucu biçimde Ek 3’de açıklanmaktadır. “Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısı” kurallarına göre, incelenecek sorunların özellikleri şunlardır:

- birbirlerini dışı tutma- birbirleriyle üst üste binmezler
- müddetle eksiksiz olma- ortaklaşa olarak konunun her cephesini kapsarlar.

2.17 Herhangi bir genel inceleme konusu bakımından incelenebilecek pek çok sorun vardır. Bir örnek aşağıda yer almaktadır:

Ulusal Sağlık Teşkilatı bünyesindeki ameliyathaneleri konu alan bir inceleme aşağıdakilerden birini veya bir kaçını (ama neredeyse kesinlikle hepsini değil) dikkate alabilir:

- Tasarım ve amaca uygunluk
- Yapım kalitesi ve yaşam süresi maliyetleri
- Hastalar bakımından çıktı
- Uygun ameliyat gereçlerinin kullanılabilirliği
- Temizlik
- Kullanım oranları
- Ameliyathane listelerinin yönetimine ilişkin düzenlemeler
- iptal edilen operasyonların sıklığı ve nedenleri

2.18 Bu nedenle, çetin görev, “doğru” sorunları seçmektir. Bu sorunlar:

- bilginin istifadeye elverişli olduğu
- uygun bir metodoloji tasarlayabildiğimiz

- Parlamantonun ve kamuoyunun ilgisinin bulundu u
- pozitif de i iklik getirme potansiyelinin mevcut oldu u

hallerdeki sorunlar olabilir.

Uygun metodolojiler

2.19 “Metodoloji” bir veri toplama veya analiz tekni idir. Alı ılagelen metodolojiler kapsamında kurumun dosyalarının incelenmesi, anket yapılması veya bir dizi odak grup toplantısı organize edilmesi yer almaktadır. Metodolojilerimizden, ço u kez, ya “nicel” (yani, rakamsal verileri içeren) ya da “nitel” (sözel ya da görsel bilgileri içeren) olarak söz ederiz. yi bir inceleme, genellikle, sonuçlarını ve tavsiyelerini destekleyen kapsamlı kanıtlar sa lamak amacıyla nicel ve nitel verileri bir araya getirir.

2.20 Performans incelemesini planlarken ekipler genellikle her bir sorunu i lemek için uygulayacakları metodolojileri belirlerler. Bilgi toplama ve analiz metodolojilerinin örnekleri ekil 8’de belirtilmektedir.

ekil 8- Performans denetimlerinde yararlanılan tipik metodolojiler

<i>İnceleme Sorunu</i>	<i>Bilgi toplama metodolojisi</i>	<i>Bilgi analiz metodolojisi</i>
Kurumun bölge ofisleri arasında hastalık nedeniyle i e gelmeme düzeylerinde anlamlı farklılıklar var mı?	Kurumun insan kaynakları veri tabanından verilerin indirilmesi	Ya , cinsiyet, derece ve mahal gibi faktörlere ba lı olarak hastalık düzeylerinin istatistiksel analizi
Kurulu , ekipmanını en verimli tarzda tedarik ediyor mu?	Kilit konumdaki personelle yapılan görüşmeler Sistem üzerinden alımların izlenmesi yi uygulama kurulu larının kırtasiyeleri nasıl tedarik ettiklerinin saptanması	Nitel teknikler, örne in “Grounded Theory” yaklaşımı Kurulu un uygulamalarının di er organizasyonlarınkilerle kıyaslanması
Parasal sorunlar ö rencileri üniversiteden ayrılmaya zorluyor mu?	Mevcut ve eski ö rencilerden olu an odak gruplar Akademik ara tırmaların gözden geçirilmesi	Sıklık sayımları (Frequency Counts) Ara tırma makalelerinin sistematik olarak gözden geçirilmesi

2.21 yi bir performans incelemesinin en az üç veya dört de i ik metodolojiyi içermesi olasıdır. De i ik kaynaklardan yararlanarak bir veri yelpazesine sahip olunması ve bulguların elde edilmesinde birden çok ara tırma aracının kullanılması (triangulation) nihaî raporda sa lamlı ı in a etmenin önemli bir yoludur ve mutabakat sürecinde konumumuzu güçlendirir. En uygun metodolojiler eldeki konuya ve i lenen sorunlara ba lıdır. Spesifik pek çok nitel ve nicel metot ile ilgili rehberler Sayı tay intranetinde istifadeye hazırdır. Rehberlerin ço u da ka ıt kopya olarak Performans Denetimi Geli tirme Ekibinden sa lanabilir.

(b) İncelemenin icra edilmesi

Kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlar

2.22 yi bir rapor kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlara dayanır. Kanıtların bu kriterleri kar ılayıp kar ılamadı ı:

- kanıt kaynakların ne ölçüde ba ımsız oldu una
- verilerin ne derecede iyi analiz edilmi bulundu una
- kanıtların ne derecede dikkatle toplandı na
- kanıtların hangi amaç için kullanıldı na

ba lıdır.

2.23 Genel bir prensip olarak, yararlı bilgiler her zaman için yazılı halde bulunmadı ından ve yazılı materyal çabucak güncelli ini yitirdi inden, kanıtları hem ki ilerden hem de belgelere dayalı kaynaklardan elde etmeliyiz. Dı payda lardan –örne in kamu hizmetlerinin kullanıcılarından ve servis sunumuna katılan üçüncü ki ilerden- sa lanan kanıtlar kurumlardan sa lananlar kadar de erli olabilir.

2.24 Ara tırmacılar ve performans denetçileri ço u kez kanıtların “triangulasyon”dan (üçgenlemeden) söz etmektedirler. Bu, birden çok kaynaktan elde edilen de i ik kanıt ö eleri tarafından desteklenen kanıtlar ve sonuçlar olu turulması anlamına gelmektedir. Çok basit olarak, bu tür sonuçlar bir kanıt kayna ına dayalı olanlardan daha güvenilir olabilir. A a ıda bir örnek yer almaktadır.

Sonuç: Haftada 20 saatten fazla formel ö retim ve e itim veren cezaevleri mahkumlar arasında daha az disiplin sorunlarına maruz kalma e ilimindedir.

Kanıt Kaynakları: Cezaevi Hizmet istatistikleri, 100 cezaevi yönetici ile yapılan anket, akademik ara tırmaların gözden geçirilmesi, bunların hepsi aynı sonuca götürmü tür.

2.25 Konuya gereğinden fazla yakınlaşması ve dolayısıyla kanıtların kalitesine ilişkin perspektifin kaybedilmesi her zaman mümkündür. Bu nedenle, bağımsız gözlemcilerin, örneğin bilgi için başvurulacak iç ortakların veya Uzmanlar Grubu elemanlarının görüşlerini almak yararlı olabilir. İlk bulguların denetlenen organla yapıcı biçimde tartışılması, denetlenen organla mutabakat sürecine hazırlamanın yanı sıra, toplanan kanıtların kalitesini sağlamanın diğer bir önemli yoludur.

2.26 Performans incelemeleri kağıt üzerinde bir yılın kanıt üretir. Bu nedenle ekipler basit bir denetim izinin bulunmasını güven altına almalıdırlar. Bu, özellikle, mutabakat sürecinde bulgular sorgulandıktan sonra yararlı olur. Üretilmesi zaman alıcı olmasına rağmen, denetim izinin ona kalemi dokümanlar olarak kanıtlara çapraz atıfta bulunan bir taslak rapordur. Kilit dokümanları ve bu dokümanlar bağlamında:

- incelemeyi ve incelemenin yönetimini etkileyen önemli kararları
- denetlenen organla yapılan önemli haberleşmeler ve temasları
- kanıtların ana kalemlerini, kanıt kaynaklarını ve yapılan analizi

kayda geçirmemiz ve muhafaza etmemiz gerekir.

2.27 Bir performans denetimi ile ilgili dokümanlar resmi kayıtlar olup, beş yıl muhafaza edilmeleri gerekir. Kilit dokümanlar sürekli olarak muhafaza edilmelidir. Hem kağıt üzerindeki hem de elektronik formatta dokümanların yönetimi ve muhafazası ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için kayıtlar yönetim rehberine başvurmalısınız.

Mesajın net ve kısa olması

2.28 Kamu Hesapları Komitesine etkin şekilde hizmet sunmak ve çalışmalarımızın etkisini artırmak için raporlarımızı daha kısa ve üslupta daha güçlü hale getirmemiz gerektiğini genel kabul görmektedir. Raporlarımızın uzunluğu 40 sayfadan fazla olmamalı ve buna ekler ilave edilmelidir. 40 sayfa çerçevesinde raporda metin ile eklerin güzel bir dengesi bulunmalıdır. Pek çok rapor 40 sayfadan daha kısadır –“daha az olan daha çoktur”.

2.29 Bu temel kuralların ötesinde, iyi bir rapor aşağıdaki hususları içerir:

- önemli mesajları olabildiğince özenli şekilde ileten bir Yönetici Özeti (beş sayfayı aşmamak kaydıyla)
- mantıklı bir şekilde bulgulardan akıp gelen sonuçlar ve tavsiyeler
- genel okuyucunun izleyebileceği sade bir metin –teknik terimlerden ve incelenen sektöre özgü jargondan mümkün olduğu ölçüde kaçınılmalıdır.
- yüksek etki yaratan ve yorumlanması kolay ve okuyucu açısından konuyu canlandıran şekiller, tablolar ve diyagramlar
- raporun çabucak gözden geçirilmesine yarayan bir görsel tema vermek ve belki de spesifik noktaları resmetmek amacıyla fotoğraflardan yararlanılması.

iyi yönetilen bir mutabakat süreci (prosesi)

2.30 Ekipler a a ıdaki hususları mümkün oldu u ölçüde erken bir tarihte belirlemelidirler:

- raporun mutabakatına katılacak taraflar
- mutabakat zaman çizelgesi
- kurumla uyumu mama potansiyeli taşıyan noktaların nasıl yönetilece i
- haberleşmelerin nasıl yapılacağı- seçenekler arasında unlar yer almaktadır: rapor versiyonlarının e-mail veya posta yoluyla gönderilmesi (e-mail için güvenlik sorunları konusunda duyarlı olmalısınız), bulguların sözlü olarak sunulması, de i iklikler üzerinde anlaşmaya varılması ve toplantı sırasında raporun de i tirilmesi söz konusu oldu unda, “anında” (real-time) mutabakat toplantıları yapılması.

2.31 Bütün durumlarda, eğer raporlarımız sağlam kanıtlara dayanırsa ve iyi ekilde gerekçelendirilirse, daha güçlü bir konumdan başlangıç yaparız. Kendilerinin yeni ortaya çıkan bulgularımızdan haberdar olmaları için çalışanların devamı süresince denetlenen organın kilit personeli ile teması sürdürmeliyiz. Böylece, taslak raporun, mutabakat sürecini saptırabilen ve mü teri iliklerini zarara uğratabilen sürprizler içermesi olası olmaz.

2.32 Mutabakat toplantılarından önce ekip, toplantının amaçları üzerinde mutabık kalmalı ve ihtilafli konuların nasıl yönetilece ini belirlemelidir. Önemli oldu unu ve kanıtlarla desteklendi ini dü ündü ümüz kritik görüşleri hafızamızda tutmak için çok çaba harcamalıyız. u var ki, kurumlar tarafından üzerinde durulan noktalar, ço u kez rapora denge katar ve Kamu Hesapları Komitesinin incelemesi için daha sağlam bir temel olu turur. Aynı ekilde, rapor açısından çok önemli olmadıkça, belirsiz veya yetersiz mesaj sonucunu doğ uran zaman tüketici tartışmaya giri mektense tasla ın küçük kısımlarını çıkarmak daha iyi olabilir. Kar ılıklı tavizlerle olu turulan taslaklar okuyucunun kafasını karı tırabilir ve raporun di er bölümlerinin de erini azaltabilir.

Mesajın etkili ekilde dağıtımı

2.33 Performans denetim raporunu yayımlamakla yetinmenin kilit mesajların bütün hedeflenen okuyuculara dağıtımı için doyurucu oldu unu varsaymak yeterli de ildir. iy bir performans denetiminde ekip iletişim stratejisini başlangıç a masında derler ve inceleme ya amı içinde gerektiğ e bu stratejiyi günceller.

Bu çalış ma, ekibin:

- raporun etkisinin nasıl en yüksek dereceye çıkarılacağı
- olası mesajlar
- raporun ana okuyucuları
- kilit okuyuculara ulaş ma stratejisi

- riskler ve duyarlılıklar
- medyayı yönetme taktikleri
- denetlenen organlarla ve diğer temas noktaları ile ilgili konu alan düzenlemeler
- genel iletişim amaçları

üzerinde düzenlenmesine destek olur.

2.34 Yayına yakın, medyanın dikkatini çekmek ve rapora medyada daha fazla yer ve zaman ayrılması daha olası hale getirmek amacıyla basın notu tasarlanır. Ayrıca, raporun (ve kuşkusuz bizzat Sayı tayın) bir “insani çehre”ye sahip olması için Sayı tay başkan yardımcıları, direktörler ve denetim yöneticileri, çoğu kez, basınla yapılan mülakatlara katılırlar.

2.35 Bütün performans denetim raporları Sayı tay web sitesine konulur. Ancak, bulgularımızı iletmenin başka yolları da vardır- örneğin, tamamlayıcı kalemlerin elektronik ortamda yayımlanması veya inceleme sırasında denetime gidilen organlara ilave, daha spesifik raporlar gönderilmesi.

2.36 Yayımdan sonra ekipler konuyla ilgilerini devam ettirebilirler ve:

- uygulayıcılar için atölye çalışmaları düzenlenmesi
- konuma toplantısı düzenlenmesi veya diğer kuruluşlar tarafından düzenlenen benzeri etkinliklerde konuma yapılması
- uygun yayınlar için makaleler kaleme alınması
- bulgularımızın ilgili taraflara sunulması

suretiyle ilave tartışmalara ivme kazandırabilirler.

(c) İncelemenin izlenmesi

Katılan diğer ve etkiler

2.37 Gerçekten, çalışmamızı etki yaratma şansımızı en yükseğe çıkaracak tarzda seçmeli ve oluşturmamız. Ayrıca bütün süreç boyunca incelemenin neyi başarabileceğini dikkatlice değerlendirilmelidir.

2.38 Performans incelemelerinin etkisinin ölçülmesi bizim standart prosedürlerimizin bütünleyici bir parçasıdır. Amaç:

- denetlenen organların Kamu Hesapları Komitesi ve Sayı tay Başkan raporlarına cevaben taahhüt ettikleri değişiklikleri ne ölçüde uygulamı olduklarını belirlemek,
- performans incelemelerimizle ilgili sayılabilecek etkileri saptamak,
- çalışmamızın katkıları göstermektir.

2.39 Etkiler performans inceleme çevriminin çe itli a amalarında ortaya çıkabilir:

ncelemenin teklif edilmesinden önce. Bir inceleme yapmayı dü ünmemizin öncesinde bile pozitif etki söz konusu olabilir. Denetlenen organlar, bir incelemenin belli eylemler bakımından ya amsal olaca ı yönünde tahminler yürütebilir. Ayrıca, Kamu Hesapları Komitesi ve Sayı tay Ba kanı raporlarına gösterilen ilgi di er kurulu ları iyile tirmeler yapmaya te vik edebilir. Bu, (ölçülmesi zor olsa da) çalı malarımızla sa lanan haklı görülebilir bir etkidir.

ncelemenin ba layaca mın tebli i. Bir incelemenin ba latılaca ı niyetimize cevaben denetlenen organ bir iç gözden geçirmenin yapıldı ı haberini verebilir. Denetlenen organın teklif edilen metodolojimizi kabul etmesinden veya hazırlık çalı malarımızdan ve analizlerimizden yararlanmasından kaynaklanan etkilerin farkında olmalıyız. Bu tür durumlarda gerçekte tirilen herhangi bir olumlu etkide bir pay iddiasında bulunabiliriz.

nceleme sırasında. Saha çalı ması ve denetlenen organla ba langıç müzakereleri sırasında iyile tirmeler için olanaklar belirleyebiliriz. Bunlardan bazıları nihaâ raporumuzda öne çıkmayabilirse de onları dikkate almamazlık etmemeliyiz. E er denetlenen organ, iyile tirmeleri uygulamak için adım atıyorsa iyile tirmeler içindeki bir pay çalı malarımıza mal edilebilir.

Raporun yayımından sonra. Denetlenen organlar Kamu Hesapları Komitesi toplantısına geli melerle ilgili kanıt sunabilmek amacıyla Sayı tay Ba kanı raporunun yayımlanmasını takiben adımlar atabilirler.

Kamu Hesapları Komitesi sonrası. E er Kamu Hesapları Komitesi kanıtları toplar ve kendi raporunu yayımlarsa, Hazine Tutana ı denetlenen organın Komitenin tavsiyelerine olan cevabını belirtecektir. Bunların etkiler açısından dikkatlice de erlendirilmesi gerekir.

2.40 Performans incelemelerimiz genellikle üç tür etki do urur:

- **nicel mali etkiler.** Bu etkiler harcamalardaki tasarruflar veya artan gelirlerdir. Bunlar ekonomikli in sa lanmasından, örne in daha ucuza satın alma olanaklarının belirlenmesinden veya verimlili in, yani aynı harcamayla daha fazla çıktı üretilmesinden veyahut da israfın azaltılmasından do abilirler. Aynı ekilde, bilgi yönetimde tavsiyelerimizden kaynaklanan iyile tirmeler denetlenen organı masraflarını daha iyi duruma getirmeye veya gelirlerini artırmaya yöneltebilir.
- **mali olmayan nicel etkiler.** Hizmetten memnun mü teri sayısındaki artı , bekleme süresinin azalması ve belli bir zaman dilimi içinde daha fazla sayıda ikayetin i leme tabi tutulması bu etkilerin örnekleri arasındadır. Bu tür durumlarda iyile menin derecesini en azından kısmen nicelle tiren bazı ölçülerin mevcut olması muhtemeldir.

- **Nitel etkiler.** Planlama, amaç tespiti ve kaynak tahsisi, hizmet sunumu ve değerlendirme ve değerlendirme sistemleri gibi yönetim prosedürlerinde meydana gelen iyileşmeler bu etkiler meydanıdır. Bu tür etkiler rakamlandırılmaz.

Proje sonrası yapıcı gözden geçirme ve kalite güvencesi çalışmaları

2.41 Performans incelemelerimizin kalitesi hakkında bilgi sağlayan dört tür proje sonrası gözden geçirme söz konusudur:

- basının ve medyanın konuyu haber yapması
- dış gözden geçirmeler
- denetlenen organdan alınan geri bildirim
- ekibin yaptığı iç gözden geçirme.

Basının ve medyanın konuyu haber yapması

2.42 Yayından hemen sonra, Basın Ofisi raporun medyada haber yapma bakımından doğrudan ilgili hakkında bir özet hazırlar. Bu özetle ne miktarda haber yapıldığı, ilgili gösteren kitle iletişim araçlarının türleri, haberleştirmenin üslubu belirtilir. Bu özetle ayrıca, ilerdeki benzer incelemeler için medya etkisini geliştirme yolları hakkında tavsiyelerde bulunabilir.

Dış gözden geçirmeler

2.43 Çalışmalarımızın kalitesi hakkında bir bakış açısı elde etmek amacıyla bir dış kuruluştan yayımlanmış raporlarımızı gözden geçirmek üzere görevlendiririz. Genellikle uzmanlık merkezi olarak tanınmış bir akademik organ olan bu dış inceleme için disiplinlerden gelen akademik uzmanlar grubundan yararlanır. Grubun en uygun elemanları bu noktalara odaklanmak suretiyle her bir raporun kalitesini değerlendirir: idari ve yönetsel kontekst; yapı ve sunum; grafikler ve istatistikler; kapsam; metodlar; sonuçlar ve tavsiyeler ve raporun genel başarısı. Uzman grup elemanları dersler çıkarmada ve metodlarımızı güçlendirmede bize yardımcı olmak üzere tasarlanmış her bir kategoride görüşlerini bildirirler. Dış gözden geçirmenin bulguları müşteri kurumundaki kurumların istifadelerine sunulur. Bu bulgular, ayrıca, yıllık olarak özetlenip üst yönetime raporlanır ve belirlenmiş ortak yetersizlik alanlarını ele alan bir eylem planının hazırlanmasına yol açar.

Denetlenen organdan alınan geribildirim

2.44 İncelemenin sağladığı etki ve yarattığı katma değer hakkındaki görüşleri ve incelemenin iyi yönetilip yönetilmediğini ve denetim personelinin profesyonelce davranıp davranmadığına ilişkin düşünceleri dahil olmak üzere denetlenen organların değerlendirmeleri önemlidir. Raporun yayımlanmasından sonra denetlenen organlardan bir standart anket formatı çerçevesinde geribildirim talep ederiz. Ayrıca, incelemenin icrasını ve sonuçlarını daha derinliğine müzakere etmek amacıyla ilgili organın Baş Mali Yöneticisi ile toplantılar düzenleme girişiminde bulunuruz.

Ekibin yaptığı gözden geçirme

2.45 Ekipler rapor yayımlanır yayımlanmaz, di er üç kalite gözden geçirme standartından da yararlanarak, bir “çıkarılan dersler” çalı ması yapar. Bu çalı manın hedefi:

- nelerin, neden dolayı ba arıyla yapılmı oldu unu
- nelerde daha az ba arılı olundu unu ve nedenlerini
- gelecek için çıkarılan dersler ve bu derslerin bütün performans incelemeleri açısından daha kapsamlı uygulanma imkânını

belirtmektir.

2.46 Performans incelemelerinin hemen hemen tümü, hem katılan ekipler hem de daha geni alana yayılarak Sayı tay açısından de eri tartı ılmaz ö retici hususlar üretir. Bu nedenle, ekiplerin bu gözden geçirme çalı masını sadece ka ıt üzerinde yapılan bir egzersiz olarak görmemeleri ve yapıcı bir anlayı la yürütmeleri gerekir.

2.47 Netice olarak, ekip hem ka ıt üzerindeki hem de elektronik ortamdaki inceleme ile ilgili bütün dokümanları gözden geçirmelidir. Kilit özellikteki dokümanlar saklanacak ve gereklikçe gözden geçirilecek kurum kayıtları olarak bildirilmelidir. Kayıtlar hakkındaki kurum rehberine uyulmalı ve daha ayrıntılı bilgi için Bilgi Merkezindeki kayıt yönetim ekibi ile temasa geçilmelidir.

Bölüm 3: Performans Denetiminin Nasıl Yapılacağı – “Kalite Etkileri”

- 3.1 Yıllar zarfında, gayet güzel şekilde bize hizmet etmiş olan performans incelemelerinin yapılma tarzlarını oluşturduk. Ne var ki, performans denetim ekiplerinde ilgili konuyu, risk düzeyini ve takvimi dikkate almaksızın her inceleme için aynı genel yaklaşımı uygulamak gibi bir eğilim kendini gösterdi. Bu Kılavuzda “rakamlar kullanarak performans denetimi” gibi bir yaklaşımı telkin etmeksizin, performans denetimlerinin kalitesini sağlayan temel kriterleri belirlemeye çalıştık.
- 3.2 1. Bölümün “Performans denetimlerine yaklaşımımız” başlıklı kısmında performans denetim direktörlerinin ve ekiplerinin, inceleme prosesini oluşturulan geleneksel uygulamalara körü körüne uymaktan çok, konuya ve belirli ürün sunumuna yönelik risklerin niteliğine bağlı olarak yaklaşımlarını her bir incelemeye göre nasıl uyarlamaları gerektiği açıklanmaktadır. Daha fazla ürün talep edildiğine göre, daha akıllıca çalışmaya ve gereksiz işlerden kaçınmaya kesin bir gereksinim vardır. Örnek vermek gerekirse, ekiplerin çok rafine iç dokümanlar, örneğin Ön inceleme Raporları üretmeleri beklentisini bir kenara bıraktık ve alternatif yaklaşımlar belirledik.
- 3.3 İncelemeye başlanması için onay alınması ve üçüncü taraflara taslak rapor hakkında görüş bildirme imkânı verilmesi gibi bütün incelemelerin esas öğeleri olan belli adımlar vardır. Ancak, performans denetim ekiplerinin yapmaları gereken şey, önceden belirlenmiş işlemler dizisine uygun davranışları değil, ürün kalitesini sağlamak amacıyla inceleme yaamındaki belli noktalarda önemli kararları almak için yeterli araştırmayı ve analizi yapmış olduklarına kendilerine inandırmalarıdır. Kılavuzun bu bölümü, konunun isteklerine göre denetimlere yeni bir biçim verirken yüksek standartta kaliteyi sürdürmeyi güven altına alacak temel kriterlere kıyasen kendi çalışmalarını değerlendirilmede ekiplere rehberlik etmektedir.
- 3.4 Bu değerlendirilmeye yardımcı olmak amacıyla, performans denetimleri ile ilgili “Kalite Etkileri” konseptini önermekteyiz. Kalite etkileri, denetimleri sarabilen sistemin içinden kolayca geçmek ve ekipleri önceki turda yaptıkları işlemleri yapmaktan alıkoymak için tasarlanmıştır. Kalite etkileri, performans denetimi elemanlarından gerçekten önemli sorulara yöneltilemelerini istemektedir. Ekipler, çalışmalarının bir sonraki evresine geçmeden önce her bir etkide sorulan sorulara “evet” cevabını verebilmelidir.
- 3.5 Kılavuzun bu bölümü, kalite etkilerini ve bunlarla bağlantılı soruları belirlemektedir. Her durumda, soruyu değerlendirmiş oldu unuzu ve güvenle ona “evet” diyebildi inizi göstermek amacıyla yararlanabileceğiniz kanıt veya faaliyet türü ile ilgili öneriler yer almaktadır. Örneğin, “ürün sunumu zaman çizelgesi ile ilgili tereddütleriniz giderilmiş mi?” sorusunun “evet” ekinde cevaplanması beklenen inceleme yaamını, incelemenin zamanında tamamlanması ilgili kilometre taşlarını ve bu zaman çizelgesine yönelik ana risk alanlarının bir değerlendirilmesini gösteren Gantt teması ile kanıtlanabilir. Bir yandan bunun bir bürokratik yaklaşım dönüşümü değil, diğer yandan da direktörlerin ve denetim ekiplerinin her bir kalite etkisinin karılanmış oldu u konusunda kendilerini tatmin edecek belgesel kanıtları ürettiklerinden ve saklı tuttuklarından emin olmaları gerekir.

3.6 Anla ılıca ı üzere, performans denetim prosesine ekli standart zaman çizelgeleri yoktur. Çünkü her denetim biriciktir ve kendi zaman modeline ve harcama kaynaklarına sahip olabilir. “Çok çabuk yol” yaklaşımı için i aretlenen bir denetim bakımından, ele alınacak konu ihtiyacı ve sunumla ilgili zaman çizelgesi dı olaylarca kesin olarak belirlenebildi i için 1 numaralı Kalite E i inin çok çabuk geçilmesi mümkün olabilir. Ancak burada bile, hızlandırılmı zaman çizelgesine göre rapor sunuldu u durumlarda belli riskler arttı ı için, di er sorular hâlâ önemlidir. ekil 9’da, ekiplerin çalı maları planlarken ve ba lantılı risklerle birlikte, bir “çok çabuk yol” incelemesi zaman çizelgesini belirlerken sormaları gereken sorular verilmektedir. ekil 10’da be Kalite E i i gösterilmektedir.

ekil 9- Bir “Çok Çabuk Yol” incelemesini de erlendirirken ele alınacak konular

Bunlar geçmi te, ba arılı “çok çabuk yol” incelemelerine örnek olmu faktörlerdir. Bir “çok çabuk yol” incelemesinin uygulanabilmesi için her bir soruya “evet” cevabını vermemiz gerekmiyorsa da mümkün oldu u ölçüde ço una “evet” denmesi yararlı olur.

Temel Soru

Teklif edilen inceleme ekibi “çok çabuk yol” sunumu için gerekli becerilere sahip mi?



- Uygun personelin mevcut olmaması
- Di er projelerden personel aktarılması bu projelerde gecikmelere yol açabilir

nceleme sorunları görel olarak basit ve kanıtla gerek göstermeyen özellikte mi?



Ekipte sorunları a ırı derecede basite alma ve inceleme kapsamını gere inden fazla dar tutma iste i uyanabilir.

Konu, analitik bir yakla ımdan çok, bir genel betimleyici yakla ımı mı te vik ediyor?



A ırı derecede bir betimleyici yakla ım Kamu Hesapları Komitesini tatmin etmeyebilir.

Denetlenen organ incelemeye ve onun “çok çabuk yol” karakterine destek veriyor mu?



- nceleme ilerledikçe mü teri ile olan ili kiler gerginle ebilir
- Denetlenen organ Sayı tayla daha sonraki ili kilerinde “inceleme yorgunlu u” gösterebilir.

Ba langıçta üzerinde uzla ılan kesin bir “çok çabuk yol” zaman çizelgesi söz konusu mu?



Çok çabuk sunumun yönetimi sırasında kanıtların, analizlerin ve taslak hazırlı ının kalitesi zarar görebilir.

Konu hakkındaki önceki bilgileriyle ekip elemanları övünebiliyorlar mı?



Di er projeler gerekli bilgiye sahip personelden mahrum kalır.

Ekip elemanları inceleme süresince “spesifik duruma hasredilecek”mi?



- Di er çalı maların araya girmesinden kaynaklanan baskılar
- Di er ekiplerin elemanları de er dü üklü ü veya a arı i yükü duygusuna kapılır.

ekil 9- Bir “Çok Çabuk Yol” incelemesini değerlendirirken ele alınacak konular (devam)

Temel Soru

Ç raporlama düzenlemeleri daha basitleştirilmi mi ve üst yönetim prosese angaje olmu mu?



Bağlantılı riskler

- Stratejik meseleler üst yönetimin zamanında kararlar alınmasını engeller.
- İnceleme ilerledikçe, daha çok raporlama kanalı kendini hissettirir.

ekil 10- Performans incelemelerine ilişkin be “Kalite E i i”

Kalite E i i 1: Ba lamaya hazır mısınız?



Kalite E i i 2: Kanıtlarla desteklenen net ve ikna edici mesajları elde ettiniz mi?



Kalite E i i 3: Taslak raporun eksikliklerini gidermeye hazır mısınız?



Kalite E i i 4: Mesajın yayımını yapmaya hazır mısınız?



Kalite E i i 5: Dersler çıkardınız ve bu derslerin yayılmasını sağladınız mı?

Kalite E i i 1: Ba lamaya hazır mısınız?

Soru (1a) Bu konuyu şimdi ele almalı mısınız?

Soru (1b) Hangi tür çıktı konu açısından avantaj olur?

Soru (1c) İncelemenin etkisi maliyetine düşecek midir?

Soru (1d) Tutarlı ve uygun bir sorunlar setine sahip misiniz?

Soru (1e) Sağlam ve uygulanabilir bir metodolojiye sahip misiniz?

Soru (1f) Becerilere sahip misiniz?

Soru (1g) Kaynak maliyetleri ile ilgili tereddütlerinizi giderdiniz mi?

Soru (1h) Ürün sunum takvimi (zaman çizelgesi) ile ilgili tereddütlerinizi giderdiniz mi?

Soru (1i) Mü teri konumundaki kurum incelemeye destek veriyor mu?

Soru (1j) Riskleri yönetebiliyor musunuz?

Soru (1k) ncelemeden çıkan mesajlar nasıl iletilebilir?

Soru (1l) Yukarıdakiler göz önüne alındı nda, incelemeye ba lamalı mısınız?

Soru (1m) Kanıtları ve kilit dokümanları yönetecek bir dosya düzenine sahip misiniz?

Kilit kararları verme konumundakilerin görevi:

Denetim direktörü, denetimi teklif edilen maliyet ve takvim çerçevesinde bitirip sunmak üzere üst yönetimle sözleşme yapmaya hazır oldu una kanaat getirmi olmalıdır. Sayı tay Ba kan Yardımcısı teklif edilen maliyete kıyasen ölçülen olası etkinin denetime ba lamayı haklı kılıp kılmadı mı de erlendirmeli ve Sayı tay Ba kanının onayını sa lamannın en uygun yolu hakkında karara varmalıdır.

Kalite E i i 2: Kanıtlarla desteklenen net ve ikna edici mesajlar çıkardınız mı?

Soru (2a) Her bir sorunu ele alan kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlarınız var mı?

Soru (2b) Kanıtların tam anlamıyla analizini ve yorumunu yaptınız mı?

Soru (2c) Kilit mesajları belirlediniz mi, bu mesajlar kanıtlarla destekleniyor mu?

Soru (2d) Bulgular, geni bir yelpazedeki payda lardan ve uzmanlardan yararlanarak birden çok ara tırma aracıyla destekleniyor mu?

Soru (2e) Ortaya çıkan mesajlar üzerinde mü teri ile mutabakat sa lanıyor mu? Sa lanmamı sa, uzla mazlı ı a mak için net bir stratejiniz var mı?

Soru (2f) Taslak rapor yapısı üzerinde fikir birli i sa lanmı mı?

Kilit kararları verme konumundakilerin görevi:

Denetim direktörü, raporun kaleme alınmasına ba lanması için kilit bulguların yeterince açık ve kanıtlarla gerekti i ekilde desteklenmi oldu una kanaat getirmelidir. Denetim ekibi de üzerinde anla ma sa lanmı çatı temelinde ba lamak için, bu a amada Sayı tay Ba kan Yardımcısını angaje etmeyi kararla tırabilir.

Kalite E i i 3: Taslak raporun eksikliklerini gidermeye hazır mısınız?

Soru (3a) Ana mesajları ileten net ve özlü bir rapor mevcut mu?

Soru (3b) Yönetici için özet ana raporun üslubunu ve bulgularını yansıtıyor mu?

Soru (3c) Tavsiyeler kanıtlara dayalı ve açık mı ve bir de er katıyor mu?

Soru (3d) Rapor sade okuyucu açısından anla ılır mı?

Soru (3e) Taslak rapor, uzunluk ve üslup bakımlarından Sayı tay standartlarına uygun mu?

Soru (3f) Taslak rapor, grafiklerden ve eklerden etkin ekilde yararlanıyor mu?

Soru (3g) Bütün destekleyici materyali ürettiniz mi?

Kilit kararları verme konumundakilerin görevi:

Denetim direktörü, Sayı tay Ba kan Yardımcısının onayını talep etmeden önce taslak rapordaki mesajların netli i konusunda tatmin olmalıdır. Ço u durumlarda, Sayı tay Ba kan Yardımcısı onayını verdikten sonra, denetlenen organla taslak rapor üzerinde resmi mutabakata ba lar. Sayı tay Ba kan Yardımcısı taslak rapor hakkında hangi a amada Sayı tay Ba kanına damı ilaca mı de erlendirmelidir.

Kalite E i i 4: Mesajın yayılmasını sa lamaya hazır mısınız?

Soru (4a) Denetlenen organın olguların do rulu u bakımından taslak rapor üzerinde mutabakatı sa landı mı?

Soru (4b) Üçüncü taraflara taslak rapor hakkında görü bildirme fırsatı verdiniz mi?

Soru (4c) Mutabakat sürecinde taslak rapor; açıklı mı, tutarlılı mı, yapısını ve kısalı mı muhafaza etti mi?

Soru (4d) Taslak raporu profesyonelce ve ilgi çekecek ekilde sundunuz mu?

Soru (4e) Raporun fizikî üretimini gerekti i ekilde organize ettiniz mi?

Soru (4f) Güncel Haberle me Planı amaca uygun mu?

Soru (4g) Bulguların da ıtımının yapılmasına ve ilave etkinliklerde bulunulmasına yönelik adımlar atılıyor mu?

Kilit kararları verme konumundakilerin görevi:

Sayı tay Ba kanı raporun yayımı için onay verir. Denetim direktörleri ve onlara ba lı ekipler Basın Ofisi ile ili ki kararlar ve rapordaki mesajları yayımlanması, medyayla ili kilerin yönetilmesi ve izleme faaliyetlerinin yerine getirilmesi konularında Sayı tay Ba kan Yardımcılarının düzenlemelerine uyarlar.

Kalite E i i 5: Dersler çıkardınız mı ve bu derslerin yayılmasını sa ladınız mı?

Soru (5a) ç ve dı Kalite Güvencesini bütün yönleriyle gerçekle tirebildiniz mi?

Soru (5b) Ne dersler çıkarıldı mını saptadınız mı ve bu dersleri gerekti i ekilde yaydınız mı?

Soru (5c) Mevcut etkileri belirlediniz mi ve potansiyel etkilerin ortaya çıkı mını izleyecek mekanizmaları kurdunuz mu?

Soru (5d) Kilit dokümanları belirlediniz ve bu dokümanları kurum kayıtları olarak beyan ettiniz mi?

Kilit kararları verme konumundakilerin görevi:

Denetim direktörü Kalite Güvence çalışanlarına önderlik etmeli ve denetimden çıkarılan derslerin ve potansiyel etkilerin belirlenmesini ve mü teri konumundaki kurumla görüşmesini güven altına almalıdır. Bunun kanıtı, daha sonra, kalite dosyasında, Sayı tay Ba kanı Yardımcısı aracılığıyla Sayı tay Ba kan Vekiline sunulmalıdır.

Kalite E i i 1: Ba lamaya hazır mısınız?

Soru (1a) Bu konuyu imdi ele almalı mısınız?

Bu soruya a a ıdaki kanıtlarla cevap verilebilir:

Konu, geni yelpazedeki Sayı tay önceliklerine, örne in Yönetim Sirkülerlerinde belirlenmi önceliklere uygundur.

Konu Kamu Hesapları Komitesinin ilgi duydu u konulara – Kamu Hesapları Komitesinin önceki raporlarında ve Kamu Hesapları Komitesi üyelerinin mektuplarında öne sürülen veyahut Komite üyelerinin önem verdikleri konulara **uygun dü mektedir.**

Parlamento tutanaklar kitabının, ulusal ve mahallê gazetelerin ve uzmanlık alanına ili kin basın kapsamlarından görülece i gibi, **Parlamentonun ve kamuoyunun konuya bir hayli ilgisi söz konusudur.**

Konu, mevcut programdaki di er incelemeleri ve di er denetçiler veya müfetti ler tarafından yapılan çalı maları tamamlamaktadır.

İgili kurulu bünyesinde performansa yönelik belirgin riskler vardır. – Performans denetçileri bu durumu denetlenen organa ili kin materyalden, ba kaları tarafından yapılmı ara tırmalardan ve mali denetimdeki meslekta lar tarafından toplanmı bilgilerden akıllıca yararlanmak suretiyle belirleyebilirler.

İgili siyasa alanındaki giri imler dikkate alındı nda inceleme yapmanın zamanıdır. – Programın etkinli i hakkında makul kararlar verilmesi bakımından olaylarla ansızın kar ıla ılması veya çok erken davranılması olası de ildir.

Soru (1b) Hangi tür çıktı konu açısından avantaj olu turur?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Yararlanılan bir performans denetim ürünleri setine ili kin de erlendirme.- geleneksel performans denetim raporları, tek konuya özgü kısa raporlar, ortak temalarla ba lantılı raporlar, iyi uygulama rehberleri ve ara tırmacı denetim çıktıları.

Soru (1c) ncelemenin etkisi maliyetine de ecek midir?

Bu soruya u ekilde cevap verilebilir:

Öngörülen etkileriyle mukayeseli olarak incelemenin muhtemel maliyet hesap özeti – Sayı tayın hedefi harcanan her 1 pounda kar ılık 8 poundluk tasarruf sa lamak olmakla birlikte, her bir performans incelemesinin bir “net kazanç” getirmesi beklenmemektedir. Gerçekten, pek çok iyi inceleme nitel etkiler yaratmakta ise de do rudan masraf tasarrufları ile ili kili bulunmamaktadır. Ancak, incelemenin uygulanabilir tavsiyeler üretmeye elveri li bir kapsama sahip oldu ndan ve bu tavsiyelerin ilgili organlar tarafından kabul edilebilece inden emin olmalısınız.

Betimleyici (tasviri) nitelikte ve Parlamenteoya uygulanmı belli bir faaliyet veya proje hakkında açıklamada bulunmayı hedefleyen bazı performans incelemelerini de uyguluyoruz. Kimi durumlarda, bu tür incelemenin gerçek de i iklik anlamında az ey üretmesi muhtemeldir. Aslında, “Maliyete de iyor mu?” sorusu gücünü yitirmi gibi gözükabilir. Ancak, hesapverme sorumluluk çevriminin tamamlanması önemli bir görevdir ve bu, kendi ba ina incelemeyi haklı kılabilir. Ne var ki, bu tür durumlarda inceleme maliyetinin güçlü ekilde kontrol altında olmasına özellikle dikkat etmeliyiz.

Soru (1d) Tutarlı ve uygun bir sorunlar setine sahip misiniz?

Bu soru öyle kar ılanabilir:

Mali denetimdeki meslekta larla birlikte denetim alanının ayrıntılı bir resminin çıkarılması. Mali denetçilerimizin i letme konusundaki bilgileri ve Denetim 21 yaklaşımı çerçevesinde, denetlenen organın risk yönetim çerçevesi ile ilgili de erlendirmeleri kurulu ların dinamikleri hakkında de erli bir kavrayı getirebilir ve performansa yönelik risklerin belirlenmesine yardımcı olabilir. nceleme sorunlarının kapsamlı bir setini belirlemek üzere iyi bir konumda olmak amacıyla i in ba langıcında etraflı bir ekilde “arazinin haritasının yapılması” gerekir.Ek 4’te çalı manın bu önemli a masının uygulanması hakkında ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Bir resmî sorun analizi toplantısından elde edilen çıktılar (Ek 3’e bakın). Bu yaklaşımın güçlü yönlerinden biri, erken bir a amada bütün denetim ekibini bir araya getirmesi ve sonradan inceleme hakkındaki önemli kararlara katılacak olanlardan “pay almayı” güven altına almasıdır. Ekipler denetlenen organı toplantıya dahil etme imkânına sahip olduklarında bu daha kapsamlı yararlar getirir. Aslında açıklık denetlenenin incelemeyi bir ölçüde “sahiplenmesini” sa lar ve onun olumsuz tavır almasına yol açabilecek sürprizlerden kaçınılmasına yardımcı olur.

Benzer di er tekniklerin, örne in “Ele tiREL Dü ünme” tekni inin uygulanmasından elde edilen sonuçlar

Belirlenmi sorunların Kamu Hizmet Sözle melerinde ve kurumsal temel performans göstergelerinde saptanan amaçlara ne ölçüde uydu u.

Uzmanlar Heyeti üyelerinden sa lanan girdiler- pek çok ekip ortaya çıkan bulguları incelemek ve taslak raporlar hakkında görü bildirmek üzere Uzmanlar Heyetinden yararlanmaktadır. Uzmanlar Heyetinden, inceleme sorunlarını belirginle tirmede, ekipleri “ana çizgiden saptırıcı” olabilen veya çok az de er katan sorunlardan uzak tutmada ve inceleme tasarımıımızın uzmanlar camiasında prestije sahip oldu unu güven altına almada etkin ekilde yararlanılabilir.

Performans Ara tırma Servisi Kütüphanesinden yararlanılması- Kütüphane, üniversiteler, parlamento, basın ve di er denetim organları ile ilgili kaynaklar dahil olmak üzere geni bir yelpazedeki kaynaklardan arkaplan bilgileri sa layabilir ve alandaki payda ları ve uzmanları belirlemeye de yardımcı olabilir.

Soru (1e) Sahlam ve uygulanabilir bir metodolojiye sahip misiniz?

Bu soru öyle cevaplandırılabilir:

Her bir sorunu ele alacak açık ve seçik bir metodolojiye sahip oldu unuzun güven altına alınması- Metodolojiler ele alınan sorun türüne özgü olmalı ve size kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlar elde etmede en iyi anısı vermelidir. De i ik türden kanıtları, örne in incelemeye ili kin hem nicel (yani rakamsal) ve hem de nitel (yani sözel veya görsel) teknikleri birle tirdi imizde raporlarımız çok daha ikna edici olur.

Her bir alt sorunu ele alacak kanıtları nasıl toplayaca ımızı belirlemek üzere resmî bir **sorun analizi toplantısından yararlanılması** (Ek 3'e bakın)

Her bir metodolojiye uyulmasının gerektirece i kayna ın ve parasal maliyetin gerçekçi bir de erlendirmesinin yapılması. Örne in, önemli miktarda mülakat teyp bant kopyası veya veri giri i gerekiyorsa, bu i lerin dı arıya ihalesi ço u kez daha maliyet etkin olur. Ancak, daha ayrıntılı analize ba lamadan önce kopyaların veya veri kodlamalarının do ru ve eksiksiz olmasının temini bakımından yeteri kadar Sayı tay personel zamanının bir araya getirilmesi gerekir.

inovasyonun (yenilik yapmanın) metodolojiyi test etmeye yönelik yeterli fizibilite çalı masıyla ve ba lantılı risklerle birlikte inovasyon masrafını kabul eden uygun bir bütçeyle desteklenmesinin sa lanması.

Soru (1f) Becerilere sahip misiniz?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Ekip elemanlarının deneyimleri ve teknik bilgileri hakkında bir de erlendirme

Deneyimli performans denetim elemanları, muhtemelen, saha çalı masının pek çok ö esini uygulayacak becerilere sahiptir. Ne var ki; ço u kez, daha fazla uzmanlık bilgisi gerekir. SPSS (statistiksel Analiz Yazılımı) kullanarak karma ık verilerin nasıl analiz edilece i veya özel sektör finansman düzenlemelerine nasıl vakıf olunaca ı gibi. Bu gibi durumlarda ekibin becerilerindeki açığı açıkça görmek ve bu açığı nasıl kapatılaca ını belirlemek önemlidir. Seçenekleriniz arasında unlar bulunmaktadır:

- ekip elemanları için e itim düzenlenmesi
- kısa bir dönem için personel arasından bir di er elemanın görevlendirilmesi
- Performans Denetimi Geli tirme Ekibinin uzmanlı ından yararlanılması

Danı manların ve akademisyenlerin istifade edilebilir uzmanlıklarının analizi

Ekibin gereken becerilere sahip olmadığı hallerde bunların dı arıdan sa lanması gerekebilir. Bu durum, normal olarak, sipari yöntemiyle danışmanlara i yaptırılmasını gerekli kılmakta ise de, akademisyenlerle ve özel sektör uzmanlarıyla mevcut temaslarımız ve sözleşme düzenimiz bu tür yardımların israfına yol açmayacak ekilde veya masrafsız olarak elde edilmesine imkân vermektedir. Özellikle, Uzmanlar Heyeti üyelerine, normal olarak, ödeme yapılmaz ve inceleme ile ilgili problemlerin çözümünde bu ki iler becerilerinden ve de er hükümlerinden yararlanılması mümkündür.

Soru (1g) Kaynak maliyetleri ile ilgili tereddütlerinizi giderdiniz mi?

Bu soru a a ıdaki ekilde kar ılanabilir:

A a ıdaki hususları düzenleyen gerçekçi bir proje planı kaleme alınması

- Çalışmanın ö elerinin uygulanması için gereken zamanla ilgili gerçekçi tahminlere dayalı olarak, inceleme ya am süresince istifadeye hazır insan kaynakları. İnceleme ekibinin normal üyelerinin yanı sıra bu kaynakla u ki ileri kapsamına alabilir: Saha çalışmasının spesifik ö elerini üstlenmek üzere Genel Uygulama Dı ında E itim Programına dahil stajyerler, alanda daha geni bir ekibe ihtiyaç duyuldu u hallerde, kısa süreler için inceleme ekibine yardımcı olan di er performans denetçileri; ya çok uzmanlık gerektiren ya da kurum içinde üstlenildi inde çok zaman harcanmasına yol açan görevleri yerine getirmek üzere danı manlar.
- Sayı tay personelinin nominal maliyetini (standart maliyet oranlarında) danı manlarla, yolculuk ve gündelikler, foto rafla ilgili kalemlerin ve di er küçük kalemlerin nakdi maliyetini kapsayan parasal kaynaklar.

Soru (1h) Ürün sunum takvimi (zaman çizelgesi) ile ilgili tereddütlerinizi giderdiniz mi?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Kilit kilometre ta larının gerçekçi bir listesini içeren bir Gantt eması hazırlanması.

İnceleme yolunda devam ederse, temel görevlerin ne zaman yerine getirilmesi gerekti ini belirlemek için yayım tarihinden geriye do ru çalış ma yapmak ço u kez en iyi harekettir. Kilit kilometre ta ları unları kapsayabilir: hazırlık çalış masının tamamlanması, kanıt toplanmasına ba lanılması ve bu i in tamamlanması, kanıt analizine ba lanılması ve bu i in tamamlanması, ilk tasla ın sunumu, dı mutabakata (clearance) ba lanılması ve bu i in tamamlanması ve yayım tarihi. Ayrıca saha çalış ması evresinde kritik yol üzerinde spesifik görevler bulunabilir ve bu nedenle Gantt emasında özellikle gösterilmelidir.

Soru (1i) Mü teri konumundaki kurum incelemeye destek veriyor mu?

Bu soru u ekilde cevaplandırılabilir:

Denetlenen organın görüşlerinin veya yaptığı resmi önerilerin not edilmesi. Sayı tay Ba kanı, uygun gördü ü herhangi bir konuyu inceleyebilirse de, pratikte denetlenen organın i birli inin sa lanması yararlıdır. Bu bakımdan, genel ko ulların ve daha özel olarak bu konuyu incelemek için önerdi imiz metodolojinin denetlenen organla müzakere edilmesi standart bir uygulamadır.

Soru (1j) Riskleri yönetebiliyor musunuz?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Bir risk analizi hazırlanması- Bu analiz, neyin yanlış olabilece ini, yanlış olma ihtimal derecesini, ne derecede ciddi sonuçlar do urabilece ini ve risklerin en iyi ekilde nasıl yönetilebilece ini gösterir. (Ek 2'ye bakın.) Denetim ekiplerinin ço u hiç bir eyin yanlış

gitmeyece ini göstermek suretiyle uzmanlıklarını kanıtlamayı arzulamaktadır. Ne var ki, her incelemede riskler vardır ve bu risklerin erkenden belirlenmesi size bu riskleri daha iyi yönetme ve en kötüsünün vuku bulaca ı varsayımıyla ihtiyatları daha iyi planlama ansını verir. Ba arılı sunuma yönelik riskler, belli ko ullar altında, örne in:

- yeni metotların denendi i
- konunun yapısı gere i tartı malı oldu u
- denetlenen organla ili kilerin zaten gerilimli oldu u
- çok sayıda kurumun ve payda ın ili kili kalındı ı
- takvimin hızlandırıldı ı

durumlarda daha fazladır.

Mali denetimdeki meslekta ların edindikleri bilgilerden yararlanılması- Finansal denetim ekiplerinin denetim yakla ımından hareketle denetlenen organın yapısal güçlü ve zayıf yönleri hakkında tespitler ve bu tür bir de erlendirmeden kaynaklanan bir performans denetiminin gerçeikle tirilmesine yönelik riskler.

Geç yayımlanmanın do urabilece i spesifik düzeydeki riskin farkına varılması. Geç yayımlanma:

- Her yıla ili kin rapor sunumlarıyla ilgili Birim ve kurum hedeflerini kar ılamada zaafa dü ülmesi
- Kamu Hesapları Komitesi oturum takviminin tehlikeye sokulması
- Aynı takvim içinde sunulan di er performans incelemeleri ile ilgilenmek durumunda kalan Üst Düzey Muhasebe Görevlisine a ırı yük bindirilmesi

yönlerinden bir problem olu turabilir.

Soru (1k) ncelemeden çıkan mesajlar nasıl iletilebilir?

Bu soruya a a ıdaki ekilde cevap verilebilir:

Basın Ofisi ile yapılan temastan sonra **bir ileti im planı hazırlanması**. Bu a amada plan:

- raporumuzun içermesi muhtemel bütün önemli mesajlara netlik kazandırmaya
- mesajlarımızı ula tırmayı arzuladı ımız ana grupları belirlemeye
- mesajlarımızı ana gruplara iletmede yararlanaca ımız de i ik kanalları ve metotları genel olarak saptamaya
- prestijimize yönelik olası riskleri de erlendirmeye ve bu riskleri nasıl yönetebilece imize

yönelmelidir.

Bu noktadan hareketle, sorunlar çıktıkça Basın Ofisi ile düzenli diyalog kurulmalıdır.

Soru (11) Yukarıdakiler göz önüne alındığında, incelemeye başlanmalı mıdır?

Direktörler ve ekipleri, yukarıdaki sorulara cevaben analizi yapılacak faktörleri dengeledikten sonra, tam inceleme aşamasına geçmenin avantajları hakkında objektif bir hükme varmalıdır. Direktörler ve ekipler, bulgularını, bir görüş oluşturacak ve (önceki müzakerelere dayanarak) Sayı tay Ba kanına danışmanın en uygun yolu hakkında karar verecek olan Sayı tay Ba kan Yardımcısına sunmalıdırlar.

Denetim ekibinin sunduğu doküman, sunulacak ürünün türü, zamanlaması ve sunum maliyeti hakkında üst yönetimle yapılan bir sözleşme olacaktır. Sayı tay Ba kan Yardımcısına yapılan bu sunumun spesifik biçimi önerilen incelemenin karakterine bağlıdır ve üst yönetimle daha önceden yapılan müzakereler dikkate alınarak belirlenir. Ayrıca, Sayı tay Ba kan Yardımcısı sunuma destek sağlayabilir. Sunum şu biçimlerde olabilir:

- **basit bir proje başlatma dokümanı-** incelemeyi zorunlu olarak yapacağımız veya metodolojinin testten başlarıyla çıktığı ve düşük risk taşıdığı durumlarda uygundur.
- **bir kurum örneği-** inceleme daha yüksek risk taşıdığı veya testten geçmemi metodolojiden yararlanıldığı veya denetlenen organın incelemeden hoşnut olmadığı durumlarda uygundur.
- **daha kapsamlı bir rapor-** bir kural olmaktan çok istisnadır. Çok fazla bilgi sahibi olunmayan bir alanda bulgular elde edebilmek için sağlam bir hazırlık gerektirmesine ihtiyaç duyulan hallerde kullanılır.

Bu seçenekler arasında temel farklılık, bu seçeneklerde sunulan arkaplan gerektiren miktarı ve metodolojik düncedir. Ne var ki, ortak öze her birinin sağlam bir proje planını içermesidir. Bu tür bir plan özgüvenli bir şekilde projeyi tanımlar ve mümkün olan en kısa zamanda iyi kalitede bir raporun üretilmesini temin etmek üzere kaynakların nasıl tahsis edileceğini gösterir. Daha ayrıntılı olarak, iyi bir proje planı aşağıdaki hususları düzenlemelidir:

- inceleme büyüklüğünün genel bir tahmininden çok kullanılacak kaynakların gerçekçi bir değerlendirilmesine dayalı olarak teklif edilen maliyet
- incelemede çalışacak mevcut personel ve uygun düştüğü takdirde, kısa süreli olarak diğer alanlardaki personelden, mali denetim elemanlarından veya stajyerlerden yararlanmak suretiyle ekibe nasıl esneklik getirilebileceği
- yararlanılacak diğer kaynaklar ve bu kaynakla ilgili zamanlama ve teklif edilen maliyet
- görevlerin analizi- görevlerin bireylere tahsisi, her bir görev için geçen zamanın detaylandırılması ve başlıklara iaret edilmesi
- inceleme seyrinin etkin şekilde izlenmesine imkân sağlanması için kilit kilometre taşları
- zaman ve bütçe sınırları içindeki ürün sunumuna yönelik riskler- olası ihtimali, risk gerçeğe dönüşme potansiyel etkisi ve her bir riskin yönetilmesi ile ilgili öneriler bu kapsamda belirtilir.

Soru (1m) Kanıtları ve kilit dokümanları yönetecek bir dosya düzenine sahip misiniz?

nceleme onaylanır onaylanmaz, incelemeyle ilgili bütün dokümanları yönetmek üzere yapılandırılmış bir dosya planı hazırlamalısınız. Kayıt yönetimi ile ilgili olarak daha ayrıntılı yönlendirici bilgiler Bilgi Merkezinden ve İnternette bulunabilir.

Kalite E i i 2: Kanıtlarla desteklenen net ve ikna edici mesajlar çıkardınız mı?

Soru (2a) Her bir sorunu ele alan kâfi miktarda, uygun ve güvenilir kanıtlarınız var mı?

Bu soru öyle cevaplandırılabilir:

Denetim Direktörünün mevcut kanıtlar üzerinde resmi bir inceleme yapması ve bu kanıtları planlama a amasında elde edilece i dü ünülen kanıtlarla kar ıla tırması.

Her bir inceleme ile ilgili kanıtların ne kadar ikna edici oldu unu ve ilave çalı maya ihtiyaç bulunup bulunmadı mı belirlemek üzere, mevcut bütün ekip üyeleriyle bir eksersiz yapılması (Bu faaliyet Ak am Yeme i Toplantısı yakla ımı içinde ele alınmaktadır.- Ek -3'e bakın).

Ekip elemanlarının, inceleme sorunlarıyla kar ıla tırmalı olarak, kanıt kaynaklarının ve türlerinin bir listesini hazırlaması.

Bu, ilgili sorunlara ili kin bulguların sadece dar bir kanıt kümesi tarafından desteklenmesinin söz konusu olabildi i olayları bulup çıkarmalıdır. Bu tür durumlarda potansiyel bulgulara daha sa lam dayanak bulmak amacıyla, ekibin di er kanıtlarla bir “triangulasyon” (üçgenleme) yapması gerekebilir.

Bir e le tirme eksersiz (Ek-4'e bakın) uygun yazılımla desteklenebilir.

Mevcut kanıtların güvenilirli i hakkında de er hükmü olu turacak ve gerekli oldu u ahvalde ilave kanıt kaynakları (denetlenen organ bünyesinde veya payda lar tarafından yapılmı olan çalı malardan hareketle) önerebilecek **Uzmanlar Heyeti üyelerinden görü istenmesi.**

Soru (2b) Kanıtların tam anlamıyla analizini ve yorumunu yaptınız mı?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Nicel ve nitel veri analizinden elde edilen sonuçların formel de erlendirmesini yapmak üzere zaman ayrılması

Performans denetimlerinin bir ortak sorunu saha çalı malarının belli bir zaman sınırını a ması ve ekiplerin toplanan kanıtları de erlendirme ansını kaybetmesidir. Direktörler ve yöneticiler, her nerede mümkünse, arzulanan dü ünme zamanının takvim içine yerle tirilmesini sa lamalıdır.

Performans Denetimi Geli tirme Ekibi istatistikçilerden veya Sayı tay çevresindeki di er uzmanlardan yardım talep edilmesi.

Ekipler, bazen, karma ık istatistiksel veya di er tür teknik verilerin yorumlanmasında yardıma ihtiyaç duyabilirler. Ekiplerin ilgili uzmanların bu yardımı sa lamak üzere istifadeye hazır olduklarından ve zamanlama konusunda önceden uyarıldıklarından emin olmalıdırlar.

Kanıtları tartı mak ve de erlendirmek üzere ekip aktiviteleri organize edilmesi. Pek çok performans denetim aktivitesinde oldu u gibi, tüm ekip yakla ımı, ço u kez, daha etkili olur.

Kilit mesajların netle tirilmesine yönelik sistematik bir yakla ım sergilemek amacıyla, “Atlas” veya “Nudist” yazılımlarından yararlanılmasının mümkün oldu u da dikkate alınarak **nitel verilerin formel analizinin yapılması.**

Soru (2c) Kilit mesajları belirlediniz mi, bu mesajlar kanıtlarla destekleniyor mu?

Pek çok inceleme, geni bir kaynak yelpazesi içinden büyük miktarda kanıt toplanmasını gerektirmektedir. Saha çalışmaları bitinceye kadar ekipler, sık sık inceleme sürecinin geriye kalan kısmını güzergahında tutma baskısı altındadır. Bu baskı dikkate alınır, taslağına ama kaydetmesine paralel olarak kilit mesajların ortaya çıkacağı umuduyla hemen taslak yazımına başlanması önerilir. Tehlike budur ki, önemli noktalar gözden kaçabilir veyahut ekipler saha çalışmalarının sonuna doğru ortaya çıkmış olan ve dolayısıyla hafızada tazeliğini koruyan sorunlara gereğinden fazla açıklık verebilirler.

Taslak raporun bazı bölümleri (örneğin arkaplan veya metodoloji eki) çalışmaya ama kaydettikçe, yapılabilirse de ekibin neler bulunduğuna hakkında değerlendirme yapmak üzere mola vermesi son derecede önemlidir. Yararlı teknikler kapsamında bunlar yer almaktadır:

Akşam Yemeği Toplantısı eksersiz (Ek/3'e bakın) veya benzeri ekip temelli aktivite uygulanması

Sonuçları ve kanıtları irtibatlandıran bir mantık haritası üretilmesi. Bu bağlantıları ve (detay düzeyine bağlı olarak) bu bağlantıların gerisindeki düşünceyi net ve görsel biçimde açıklaması nedeniyle mantık haritası yararlı olur. Tutarlılığı korumak amacıyla, mantık haritası her bir inceleme sorununu, alt sorununu ve her biri açısından kilit mesajları gösterebilir. Böylece, ekip, kendi savının gücünü nereden aldığı ve nerede ilave analizin gerekli olabileceğini çabucak görebilir.

Konunun spesifik bölümlerinin sorumluluğunun tek tek ekip üyelerine tahsis edilmesi ve kendilerinden elde edilen bulguları dikkatle incelemelerinin istenmesi.

Soru (2d) Bulgular, geni bir yelpazedeki paydaşlardan ve uzmanlardan yararlanılarak birden çok ara tırma aracıyla destekleniyor mu?

Performans incelemelerini yürütürken Hükümetten, siyasi partilerden ve diğer organizasyonlardan bağımsız olmalıyız. Raporlarımızda politik ya da diğer türden bir taraflılık sergilememeliyiz. Ancak, incelediğimiz neredeyse her konu bazı paydaşları doğrudan ilgilendirmektedir ve onların görüşleri bizim için yararlı olabilir. Bu nedenle, ya bulgularımızın ilgili diğer gruplarıkiyle tutarlı olmasını veyahut da, bulgularımızın farklı olduğu durumlarda, çalışmalarımızın sağlam temele dayandığına güven duymamızı sağlamalıyız. Bu soruya öyle cevap verebiliriz:

Ekibin bulgularının iç denetim, diğer teftiş organları ve üniversiteler tarafından üretilen materyalle karşılaştırılması. Çoğu olayda, kuşkusuz, ekip, diğer organların performans incelemesini mukayeseli değerlendirilmeye (read-across) yönelik çalışmalarını erken aşamada saptar. Yine de, bağımsızlığımızın korunması ve diğer organların bulgularına uygun düşünürmü gibi görünen kanıtlara gereğinden çok güven duymaktan kaçınılması gerekir.

Uzmanlar Heyeti üyelerinden görüş istenmesi. Dikkatlice seçilirse, Uzmanlar Heyeti üyeleri ekibin görüşlerini anlamaya ihtiyaç duyduğu paydaşların ve uzmanların özgül bir örneğini oluşturur. Bu kişiler, denetlenen organın kendi başına sağlayacağından daha kapsamlı bir bakış açısı getirmelidirler.

Payda lar için seminerler düzenlenmesi. Bu tür seminerler, konu, ilgi alanı ve de i im öncelikleri hakkında ortak görüşleri ortaya çıkarabilir.

Soru (2e) Ortaya çıkan mesajlar üzerinde mü teri ile mutabakat sağlanıyor mu? Sağlanmaması sağlanmazla ilgili olarak net bir stratejiniz var mı?

Raporun olgusal içeriği üzerinde resmi uzlaşma incelemenin mutabakat sağlanmasında olur. Ancak, ekipler, bulguları hakkında denetlenen organlara açıklamalar yapmak ve raporda yer alabilecek mesajların genel olarak anlaşılmasına çaba göstermek suretiyle mutabakat sağlanmasını daha sorunsuz ve kolay hale getirebilirler. Ekipler bunu şöyle gerçekleştirebilirler:

Taslak yazımına geçmeden önce, ortaya çıkan mesajları belirlemek ve rapor üslubunu tayin etmek amacıyla **mü teri ile toplantılar yapılması veya mü teriye yönelik sunumlar organize edilmesi.**

Akşam Yemeği Toplantısı (Ek-3'e bakın) veya mü terinin katıldığı benzer aktivite organize edilmesi.

Herhangi bir uzlaşmazlığın barışlı ve zamanında ürün sunumuna yönelttiği riskin düzeyinin belirlenmesi ve bununla orantılı olarak verilecek kararlının düzeyi üzerinde mutabakat sağlanması.

Soru (2f) Taslak rapor yapısı üzerinde fikir birliğine varılmış mı?

Eğer tercihe dayanan bir rapor yapısı, rapor içeriği ve üslubu konularında kendilerini güven içinde hissediyorlarsa, ekiplerin taslak yazımını verimli şekilde gerçekleştirmeleri çok daha muhtemeldir. Bu nedenle, rapor yapısı üzerinde anlaşmak üzere Sayı tay Ba kan Yardımcısının erken aşamada angaje edilmesi yararlı olur.

Ekipler bunu şu şekilde gerçekleştirebilir:

Akşam Yemeği Toplantısı veya bütün Sayı tay payda larının (ve olabilirse denetlenen organın) hazır buldukları benzeri aktiviteler organize edilmesi.

Sayı tay Ba kan Yardımcısına ve/veya iç danışma partnerine tercihe dayanan rapor yapısını açıklayan **bir sunum yapılması** (olabilirse, “öykü tahtası” tekniklerinden yararlanılması) veya yazılı bir takdimde bulunulması.

Sayı tay Ba kan Yardımcısına onay için bir kabataslak veya çerçeve rapor sunulması.

Kalite E i i 3: Taslak raporun eksikliklerini gidermeye hazır mısınız?

Soru (3a) Ana mesajları ileten net ve özlü bir rapor mevcut mu?

Ak am Yeme i Toplantısı (Ek-3'e bakın) veya benzer aktiviteden çıkan mukayeseli de erlendirmenin ele alınıp incelenmesi. Ak am Yeme i toplantısı yaklaşımlarının yararlarından birisi ekibe taslak rapor için üzerinde uzlaşımı bir yapı vermesidir. Taslak raporu kaleme alanlar yapıya eksiksiz şekilde uyarlıysa, ekip tarafından doğrulanmış mesajları ileten özlü bir rapor üretilmesi muhtemeldir. Kişinin tutarlı olması kolay ve sorunsuz olmalıdır.

Çıktıdan önce partnerinden görüş istenmesi. Taslak raporu incelemek üzere, ekip dışında tecrübeli bir kişinin (genellikle diğer bir Performans Denetim Direktörü, yine de yararlı olacak spesifik becerilere ve bilgiye sahip daha alt kademede bir kişiden yararlanabilirsiniz) yardımını sağlayan çok güçlü bir tekniktir. Danışman partnerinin bağımsız bakışı:

- genel okuyucu açısından net olmayan meslek argosunun veya dil kullanımının
- kanıtlamadaki zayıflıkların
- genel hataların
- raporun yazımına birden çok kişinin katıldığı durumlarda üslup ve tarz tutarsızlığının

saptanmasına yardımcı olur.

Uzmanlar Heyetinden görüş istenmesi. Ayrıca, Uzmanlar Heyeti önemli katkıda bulunabilir. Bu amaçla, heyet üyeleri, taslak raporun yanlışlığına ilişkin herhangi bir hususu veyahut diğer organların verdikleri mesajlarla çelişen risklerini içermemesini sağlamak konusunda bir "güvenlik kontrolü" olarak özellikle yararlıdırlar.

Soru (3b) Yönetici için Özet ana raporun üslubunu ve bulgularını yansıtıyor mu?

Yönetici için Özet raporun ana gövdesinden alınan kısımların basit bir tekrarı olmamalıdır. Gereğinden fazla ayrıntı taşımayan Yönetici için Özet ana mesajları sade bir üslupla yazılmalı ve rahatlıkla nüfuz edilebilir olmalıdır. Özet, ana bulguları ve tavsiyeleri etkili şekilde sunmalı ve desteklemelidir.

Bu soruya böyle cevap verilebilir:

Yönetici için Özet ile ana rapor arasında tutarlılık kontrolü. Ekipler Yönetici için Özetlerin kaleme alınması konusunda dikkatli yaklaşım gösterirler. Bazı ekipler özeti sürecin başında kaleme alınmakta ve ana raporun yapısının ve detaylı içeriğinin evrim geçirmesine paralel olarak revize etmektedir. Diğer ekipler ise, özeti yazımı ana raporun kesinleşmesine kadar ertelemektedirler. Ekipler çoğu kez acele içinde kaleme almak durumunda olduklarından mutabakatın başında ana rapor kadar dikkatli yaklaşım yapma ihtiyacını duyabilirler. Bu nedenle, Yönetici için Özeti tam olarak güncellenmesi zor bir iştir.

Uzmanlar Heyeti üyelerinden ve iç danışman partnerinden görüş istenmesi. Ayrıca, çekirdek denetim ekibinin dışındaki kişiler mesajın ve üslubun tutarlılığı hakkında yararlı görüşler bildirebilirler.

Taslakla ilgili tutarlılığı hakkında bağımsız bir görüş elde etmek amacıyla, **bir redaktörün veya metin yazımında uzman diğer bir kişinin istihdam edilmesi.**

Soru (3c) Tavsiyeler kanıtlara dayalı ve açık mı ve bir diğer katıyor mu?

Bu soruyu ekinde cevaplandırılabilir:

Özellikle taslak hakkındaki tavsiyelere odaklanmayı sağlamak üzere bütün ekibin bir tartışmalı toplantıya çağırılması.

Bu toplantı, sadece raporun ana gövdesinde belirtilmiş noktalara değil, aynı zamanda saha çalışması sırasında toplanmış olan destekleyici kanıtlara dayanan tavsiyeleri ortaya çıkarmanın yararlı bir aracıdır.

Uzmanlar Heyeti üyelerinden veya iç danışman partnerinden görüş istenmesi.

Öneri halindeki tavsiyelerin müşteri kurumundaki kurumla müzakere edilmesi. Denetlenen organa yakınlığımız konsensüs temelinde olmalıdır. Nihai amacımız pozitif bir değerlendirilme sağlamak olduğuna göre, öneri halindeki tavsiyelerin kurumlar tarafından memnuniyetle karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi, çoğu kez, yarar sağlayabilir. Gerçekten, kurum üst düzey personelinin değerlendirilme kazandırmaya istekli olduğu hallerde, bu personel ek tavsiyeler veya mevcut tavsiyelerin güçlendirilmesi talebinde bulunabilir.

Dış kalite incelemelerinde tespit edilen ortak hataların tekrarlanmamasının sağlanması.

Bu incelemelerde, spesifik olarak, sonuçların ve tavsiyelerin kalitesi hakkında görüş bildiren bir bölüm yer alır. Bir dizi kalite incelemesini veya bu kalite incelemelerindeki önemli eleştirileri özetlemek üzere Performans Denetimi Geliştirme Ekibinin ürettiği dokümanların değerlendirilmesi ilgili hatalardan kaçınmada ekibe yardımcı olacaktır.

Soru (3d) Rapor sade okuyucu açısından anlaşılır mı?

Ekip elemanları inceleme konusuna özgü pek çok kavramı ve terminolojiyi öğrenmiş ve bunlara alışık hale gelmiş olacaklardır. Bu durum genel olarak olumlu bir nokta olmakla birlikte, metni kaleme alırken bu tür kavramlardan ve terimlerden kaçınmak ekip elemanlarına zor gelebilir. Ekipler raporun sade okuyucunun nüfuz edebilmesine elverişli olmasını sağlamalıdır. Ekip bunu ekinde gerçekleştirebilir:

Deneyimli bir performans denetim uygulayıcısının değerlendirmelerini konu hakkındaki bağımsız bir perspektifle birleştirerek sağlayabilecek bir kişi olarak **iç denetim partnerinden görüş istenmesi.**

Bir okuyucular grubunun toplantıya çağırılması. Bir “hizmet kalitesi” konusunu incelediğimiz hallerde, saha çalışmamızın bir parçası olarak, çoğu kez hizmetin alıcılarına (örneğin, Ulusal Sağlık Organizasyonunun hastalarına, öğrencilere veya müzeleri ziyaret

edenlere) dani ırız. Temsili gruplara da dani abiliriz. Onların tasla ın anla ılabirli i hakkındaki dü üncelerini ö renmek istememiz de mümkündür. Yine de, ekipler tasla ın hizmete mahsus olma özelli ini vurgulamalı ve kaçak riskini en aza indirecek tedbirleri almalıdırlar.

Soru (3e) Taslak rapor, uzunluk ve üslup bakımlarından Sayı tay standartlarına uygun mu?

Bu soruya u ekilde cevap verilebilir:

Rapor metninin 30 sayfadan, ekillere ve tablolara ayrılan sayfaların da 10 sayfadan fazla olmamasının sa lanması.

Yönetici çin Özet bu sınırın kapsamında, ekler ve foto raflar ise kapsamı dı nda olup, yakla ık 13000 kelimeye denk gelmektedir. Ekipler, Sayı tay web sitesine koymak suretiyle daha detaylı materyal sunabilirlerse de, ekler toplam olarak 10 sayfadan fazla olmamalıdır. Genellikle, önemli görü lerimizi açık ve seçik olarak iletmek üzere daha az anlatmayı ama daha çok grafikler kullanmayı amaçlamalıyız.

Sayı tay Üslup Rehberine uygunlu un sa lanması. Bu Rehberde, raporun kaleme alınmasına ili kin olarak

- ilkeler, üslup ve yapı
- dille ilgili teamüller
- alternatif kelimeler

ile ilgili olarak bir dizi tavsiye yer almaktadır.

Soru (3f) Taslak rapor, grafiklerden ve eklerden etkin ekilde yararlanıyor mu?

Bu soruya öyle cevap verilebilir:

Di er performans denetim dı kalite incelemelerinde saptanmı hataları tekrar etmememizin sa lanması.

Bu incelemeler, ço u kez, grafiklerin ve eklerdeki bilgilerin kullanımındaki yetersizlikler hakkında ele tiri getirmektedir. Bir dizi kalite incelemesini veya bu kalite incelemelerindeki önemli ele tirileri özetlemek üzere Performans Denetim ekibinin üretti i dokümanların de erlendirilmesi alı ılgelen hatalardan kaçınmada ekibe yardımcı olacaktır.

Sayı tay Tasarım Grubundan yardım istenmesi. Bu Grup raporla ilgili bütün tasarımları ve mizanpajları yapar ve baskıya hazırlar. Grup, büyük bir tecrübeye sahiptir ve raporun “görünü ü” hakkında önemli tavsiyelerde bulunabilir.

Soru (3g) Bütün destekleyici materyali ürettiniz mi?

Raporu destekleyen bütün materyalin eksiksiz ve yeterli kalitede olmasının sa lanması. Hazırlanması, ço u kez, kaleme alma sürecinin sonuna kadar ertelenen materyalin türleri unlardır:

- yararlanılan metodolojiye ili kin açıklama (genellikle bir ek olarak yer alır)

- terim sözlükçesi
- bibliyografya
- Kamu Hesapları Komitesinin konuyla ilgili daha önceki tavsiyelerine atıflar ve bu tavsiyelerin uygulamaya konması do rultusunda atılan adımlar
- örnek olay incelemeleri
- özellikle elektronik ortamda yayımlanmak üzere tasarlanmış materyal, örne in bilimsel makaleler veya spesifik metodolojik noktalar hakkında detaylı bilgiler.

Kalite E i i 4: Mesajın yayılmasını sa lamaya hazır mısınız?

Soru (4a) Denetlenen organın olguların do rulu u bakımından taslak rapor üzerinde mutabakatı sa landı mı?

A a ıdaki ekilde kanıtlanır:

Denetlenen organa yapılan bildirimler ve bu organdan alınan cevaplar. Genellikle denetlenen organca takip edilen de i iklikler ve bunlara kar ı cevaplarımızı belirten mektuplarla gerçeğe ir. Bazı durumlarda performans denetim ekipleri rapor hakkında kararlar alırken, mutabakat toplantıları yapmak ve laptop üzerinde yeniden yazmak suretiyle “anında” (real-time) diye nitelendirilen bir yakla ımı izlerler.

Soru (4b) Üçüncü taraflara taslak rapor hakkında görü bildirme fırsatı verdiniz mi?

A a ıdaki ekilde kanıtlanır:

Üçüncü taraflara yapılan bildirimler ve onlardan alınan cevaplar. Genellikle, bir üst yazı ekinde raporun ilgili bölümlerini gönderir ve yazılı olarak veyahut e-posta veya telefon vasıtasıyla cevapları alırız. Pek çok rapor önemli miktarda üçüncü taraf çalı masını gerektirdi inden, genellikle görü ler için bir son cevap tarihi veririz. Dolayısıyla o tarihe kadar herhangi bir cevap almamamız üçüncü tarafların ikayetlerinin bulunmadı ı anlamına gelir.

Soru (4c) Mutabakat sürecinde taslak rapor; açıklı ını, tutarlılı ını, yapısını ve kısalı ını muhafaza etti mi?

Mutabakat, taslak raporda önemli de i ikliklere yol açabilir. Özellikle, denetlenen organ, ço u kez, bazı açıklamaların eklenmesini talep etmekte ve dolayısıyla metnin uzunlu u artmaktadır. Ayrıca, üslup, raporun bazı bölümlerinde de i ti i halde, di er bölümlerde aynı kalmaktadır. Bu nedenle, bütün de i iklikler yapıldıktan sonra tasla ın kalitesinin korunmasının sa lanması son derecede önemlidir. Bu, öyle gerçeğe tirilebilir:

Direktörlerin ve inceleme ekibinin di er elemanlarının yapı, bölümler arasındaki denge ve tutarlılık ile ili kili olarak tasla ı üst düzey incelemeye sunması.

Uzmanlar Heyeti üyelerinden ve iç danı ma partnerlerinden görü istenmesi.

Dı uzmanlar çalı tırılması Bazı ekipler, taslak raporda düzeltmeler yapmak üzere, gazetecilik veya yayın meslek tecrübesine sahip ki ilerden yararlanmaktadırlar.

Soru (4d) Taslak raporu profesyonelce ve ilgi çekecek ekilde sundunuz mu?

Performans denetim raporlarında, bulgularımızı daha ilgi çekici bir tarzda sunmak üzere, foto raflar, özgün grafikler ve grafik tasarımı gibi görsel araçlardan giderek artan ölçüde yararlanılmaktadır. Ekipler raporun tasarım kalitesini a a ıdaki yollarla dikkate almalıdır:

Sayı tay Tasarım Grubundan tam vaktinde yardım istenmesi.

Grafik ve foto raf kullanımının raporu daha ilgi çekici hale getirmeye yardımcı olmasının sa lanması- ayrıca inceleme ekibi dı ndaki personelin görü leri yararlı olabilecektir.

Kapak foto rafı hakkında erkenden bir karara varılması. Hangi türde bir resmin rapor temasını en iyi şekilde ileteneceğini inde tereddüt bulunmayabilirse de, bir kapak foto rafının seçilmesi i i pek çok potansiyel problemi bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, telif hakkı sorunları söz konusu oldu u ahvalde, ki ilerin görünümünün uygun dü ecek şekilde birbirinden farklı olmasını sağlamaya çaba göstermelisiniz.

Soru (4e) Raporun fizikî üretimini gerekti i şekilde organize ettiniz mi?

Raporun öngörülen takvim çerçevesinde redakte edilmesinin, imzalanmasının ve yayımlanmasının sağlanması gerekir. Pek çok performans denetim ekibi yayımdan önceki birkaç haftayı gergin ve zor olarak değerlendirirler. Ek-5'te raporların fizikî üretimi hakkında daha detaylı bilgi verilmekle birlikte, ekipler:

Yayın leri Yönetmeni ile bir yayın takvimi üzerinde mutabakat sağlanmalıdır. Mutabakat sürecinde ekip, raporun nihai word versiyonunun Tasarım Grubuna ne zaman sunulacağını belirlenmesine yardımcı olacak tahmini bir yayın takvimini belirlemelidir. Ayrıca, baskının ve yayımın zamanında yapılması için atılması gereken adımlarla ilgili zaman ayarlamaları yapılır. Yayın leri Yönetmeni de doküman açısından Parlamenter Ayrıcalığı üretmek üzere rapor nüshalarının Avam Kamarasına sunulmasına yönelik hazırlıkları yapar.

Soru (4f) Güncel Haberleşme Planı amaca uygun mu?

Basın Notunun ve Haberleşme Planının kaleme alınması hakkında tavsiyelerde bulunabilecek olan **Basın Ofisi ile i birli i sağlanarak** kanıtlanır. Bu dokümanlarla ilgili olarak dikkate alınması gereken temel hususlar:

- Basın Rotu, iyimser mesaj veren ve bütün raporun havasını yansıtan müstakil bir doküman olmalıdır.
- Haberleşme Planı, medyanın almasını istedi imiz haber satırları hakkında net olarak ne dü ündü ünü, bütün önemli okuyuculara ulaşım stratejisini (örneğin, görüşmeler ve basın konferansları vasıtasıyla) ve arzuladığımız mesajlarla ilgili olası yanlış anlaşılmanın nasıl üstesinden gelineceğini ilkin seçenekleri yansıtmalıdır.

Soru (4g) Bulguların dağıtımının yapılmasına ve ilave etkinliklerde bulunulmasına yönelik adımlar atılıyor mu?

u şekilde kanıtlanır:

Rapor nüshalarının dağıtımının yapılmasına ilkin düzenlemeler

Dağıtımda öncelikli geniş bir okuyucular topluluğu (örneğin, Ulusal Sağlık Örgütü vakıfları veya üniversiteler ve yüksek okullar) söz konusu oldu u hallerde, ekip, iletilen mesajın ivedililiğini güven altına almak amacıyla yayımın hemen ardından raporun bir nüshasının bu okuyucular topluluğuna gönderilmesini temin etmelidir.

Olası ilave faaliyetlerin dikkate alınması. Örneğin, konferans veya benzeri etkinlik düzenlenmesi ilgili yayımlar için makaleler kaleme alınması, bulgularımızın ilgilenen kişilerle ve kurullara formel olarak sunulması ve uygun zamanda bir izleme incelemesi yapılması.

Kalite E i i 5: Dersler çıkardınız ve bu derslerin yayılmasını sağladınız mı?

Soru (5a) Çıkarılan kalite güvencesini bütün yönleriyle gerçekleştirdiniz mi?

Uygulamalarda kanıtlanır:

Kurum (departman) Kalite Güvence sorularında cevaplar. Kuruma, bu sorularında, incelemenin yarattığı etki ve kattığı değer ve personelin profesyonelce davranıp davranmadıkları hakkında yorumda bulunma fırsatı verilir.

Nelerin iyi ve nelerin kötü gittiğini belirlemek ve geleceğe yönelik dersler çıkarmak amacıyla **bizzat ekip, inceleme prosesini gözden geçirir.**

İncelemenin icrası ve sonucu hakkında ilk elden geri bildirim sağlamak amacıyla **Baş Finans Görevlisi (Principal Finance Officier) ile toplantı yapılması.** Bu toplantı yarı yapılandırılmış biçimde olmalı ve toplantı kaydı dosyaya konulmalıdır.

Dış Kalite Güvence incelemesinin denetlenen organa ve Majestelerinin Hazine harcamaları ekibine gönderilmesi.

Soru (5b) Ne dersler çıkarıldığını saptadınız ve bu dersleri gerektiği şekilde yaydınız mı?

Uygulamalarda kanıtlanır:

Kalite Güvence faaliyetleri sonuçlarının dokümente edilmesi- İlgili bütün aktiviteler tamamlandıktan sonra ekiplerin üst yönetime sunulan bir Kalite Güvence Çalışma Kataloğu dosyası hazırlamaları gerekir. Çalışmaların bir sonraki bölümüne geçme ihtiyacı dikkate alınır, ekiplerin öğrenme düncesine ve çıkarılan derslerin paylaşımına sadece sözlü destek vermeleri çekici hale gelmektedir. Ne var ki, prosesin gerektiği şekilde ilerlemesi için ekiplerin bu görevlere dürüstçe yaklaşmaları ve bu görevleri sadece kağıt üzerinde yapılan bir eksersiz olarak görmemeleri gerekir.

Sayı tayın iç yayınları, örneğin kurum mecmuası veya Performans Denetimi Ekibinin bilgilendirme bültenleri için incelemelerden çıkarılan temel dersleri belirten **makaleler hazırlanması.**

Çıkarılan derslerle ilgili olarak ekip, alan, birim veya kurum düzeyinde **edilim etkinlikleri veya sunumlar organize edilmesi.**

Soru (5c) Mevcut etkileri belirlediniz mi ve potansiyel etkilerin ortaya çıkmasını izleyecek mekanizmaları kurduunuz mu?

Uygulamalarda kanıtlanır:

İnceleme sırasında denetlenen organ tarafından **başlatılan** ve Sayı tayın konuya ilgisiyle ilgili bilendirilebilen girişimlerin **değerlendirilmesi.**

Kaynakları Sayı tay ve Kamu Hesapları Komitesi raporlarından alan tavsiyelerin gözden geçirilmesi ve bu tavsiyelerin Hazine Tutanağında yer alan denetlenen organ cevabı ile karşılaştırılması. Denetlenen organ kısa vadede bazı adımlar atabilirse de, Hazine Tutanağı, normal olarak, Kamu Hesapları Komitesi tavsiyelerini kabul eder ve gelecekte gerekli tedbirin

alınacağı niyetini belirtir. Tedbir alındıktan ve yararlı de i iklik olu tuktan sonra ancak bu tür bir tedbiri etki olarak hesaba katabiliriz.

Uygulamaların ve prosedürlerin iyile tirilmesine yönelik olarak atılan adımları belirlemek üzere denetlenen organla haberleşmenin sürdürülmesi.

Etkilerin belgelendirilmesi ve teyit edilmesi. Sonuçlara yaz aylarında kurum yayınlarında (örneğin, Yıllık Raporda ve Kurum Planında) yer verilebilmesi için Sayı tay, her yılın bahar aylarında geriye dönen etkisini derler. Ancak, potansiyel etkilere ilişkin bilgilerin izlenmesi ve toplanması bütün yıl boyunca devam etmelidir.

Soru (5d) Kilit dokümanları belirlediniz ve bu dokümanları kurum kayıtları olarak beyan ettiniz mi?

Kilit dokümanlar yalnız inceleme sürecinde de il, ama aynı zamanda sonrası için de de erli bir bilgi kayna ıdır. Bu bilgilerin eri me elveri li olmasının devam etmesini iki yolla sa layabilirsiniz:

Kayıt yönetim rehberine uyulması veyahut bütün inceleme süresince dokümanların yönetimi ile ilgili tavsiyeler almak üzere Bilgi Merkezine danışılması.

Nihaî ekip incelemesinin parçası olarak ekip, kayıt yönetim rehberi çerçevesinde çalışmaya ilişkin hem ka ıt üzerindeki hem de elektronik formattaki bütün dokümanları gözden geçirmelidir.

Ek 1

Performans Denetim Prensipleri

Neler performans denetim prensipleridir?

Sekiz prensip performans denetim çalı malarımızı karakterize eden temel özellikleri ve nitelikleri özetlemektedir:

- ehliyet
- dürüstlük
- titizlik
- tarafsızlık ve ba ımsızlık
- hesap verme sorumlulu u
- de er katma
- kararlılık
- kolaylıkla anla ılan mesaj

Prensipler; Sayı tay personeline, Parlamento ya, denetlenen organlara ve kamuoyuna performans denetim çalı malarımızın temelini olu turan kilit faktörler hakkında bir rehber vermektedir. Bu prensipler, içinde faaliyet göstermemiz gereken bir iyi uygulama çerçevesi getirerek, bizden neyin istendi ini ve neyi gerçekle tirmeye çalı mamız gerekti ini göstermektedir.

Prensipler, alı malarımızda kaliteyi korumada ve geli tirmede bize kılavuzluk etmeyi hedeflemektedir. Bu prensipler performans denetçisinin iyi uygulama tüzü üdür.

Ehliyet

Performans incelemeleri, beceriler ve deneyim bakımından gerekli ehliyete sahip ekipler tarafından yürütülmelidir. Toplu olarak ekip:

- performans denetimlerinin yürütülmesinde tecrübe kazanımı olmalı,
- incelenmekte olan konuya, devletin özelliklerine ve Parlamento ter prosedürlere a ına olmalı,
- kanıtların toplanmasına, analiz edilmesine ili kin uygun teknikleri saptayacak ve uygulayacak veya bunların yapılmasını organize edecek derecede ehliyete ve uzmanlı a sahip bulunmalı; ve
- incelemelerle ilgili maliyet, zaman ve kalite gerekliliklerini yerine getirebilmelidir.

nceleme ekibi; deneyimli bir denetim Yöneticisinden, yakınlarda uzmanlık kazanmış bir Ba Denetçiden ve ara tırma tarihi hakkında lisansüstü programını kısa süre önce tamamlamış bulunan ve Genel Uygulama D1'inde E itim Programına dahil bir stajyerden oluşabilir. Konuya a inalarının sağlanması amacıyla uygulayıcıların gözlenmesi için ekip elemanları bir gözlem süresi ayırabilir. Daha sonra, ekip elemanları, odak grupları i levsel hale getirmek, posta ile gönderilen anketi idare etmek üzere danışmanlara görev verirken çabalarını nicel verilerin toplanmasına yardımcı olabilirler.

Dürüstlük

Dürüstçe davranmalı ve sorumluluklarımızı namusluca, haktanır ekilde ve samimiyetle yerine getirmeliyiz. Kanıtları toplama gereçlerimizi açıklamalı ve bulgularımız tutarlı ekilde uygulanmış beyan edilen kriterlerle ilgili olmalıdır.

Son yapılan inceleme ziyaretlerinde, performans hakkında ba langıçtaki ziyaretlerde haklı gibi görünmeyen bir ele tirel görüş olabilir. Bu durum, son ziyaret edilen ofislerin daha az ba arılı oldu u anlamına gelebilir. Oysa bu durum, basit olarak, konuyu kavrayışımızın derinleşmesini de ifade edebilir. Bu tür durumlarda bu hususları genelle tirmemeye ve organizasyonun bütününe te mil etmemeye gayret etmeliyiz. Buna kar ılıklı, ya ele tirel görüşlerimizi son yapılan ziyaretlere hasretmeli veyahut da performansta gerçek bir sapma bulunup bulunmadı ını saptamak üzere ek çalı malar yapmalıyız.

Titizlik

Performans incelemelerimize titizlikle yakla malı ve bulgularımızı ve sonuçlarımızı dayandırdığımız bilgileri ele tirel ekilde de erlendirmeliyiz. ncelemelerimizi destekleyen kanıtlar kâfi miktarda, uygun ve güvenilir olmalıdır.

Pek çok performans incelemesinde zaman baskısı istedi imiz derinlikte veri analizi yapmamızı güçle tirmektedir. Bu tür zamana sahip olunmasını ve uygun tekniklerin (Kalite E i i 2'de belirtilenler dahil) kullanılmasını temin etmek ve raporda yararlanılan kanıtların sağlam ve dayanıklı olmasını sağlamak amacıyla çok çalı malıyız.

Tarafsızlık ve Bağımsızlık

Performans incelemelerini yürütürken Hükümetten, siyasi partilerden ve diğer organizasyonlardan olan bağımsızlığımızı sürdürmeliyiz. İncelemelerimizde veya raporlarımızda politik veya diğer türden bir taraflılık sergilememeliyiz.

Dengeli bir rapor oluşturmak için genellikle bütün paydaşlardan görüş isteriz. Ne var ki, lobi gruplarının, kampanya organizasyonlarının ve siyasi partilerle ittifak içindeki diğer organların kendi amaçlarına ulaşmak için, Sayı tay raporunu bir araç olarak kullanmak isteyebileceklerinin farkında olmalıyız. Bu nedenle, herhangi bir gruptan gereğinden fazla etkilenmemeye çalışmalıyız.

Hesapverme Sorumluluğu

Asıl Sorumluluğumuz, Parlamento ve nihai olarak vergi mükellefine hesap vermemiz ve onlara kamu fonlarının ve kaynaklarının usulüne göre ve iyi etki yaratacak şekilde kullanıldığını konusunda güvence sağlamamızdır. Bunu, incelediğimiz organların kaynaklarını ne kadar ekonomik, verimli ve etkili kullanmış oldukları hakkında Parlamento ve bağımsız bilgiler ve tavsiyeler sağlayarak ve kamu idaresinin doğurduğu riskleri durumları aydınlatarak kavu turarak yerine getiririz.

Zaman zaman halkın gözüne çok çarpan ve medya veya Hükümet tarafından yaptırılan araştırmalar vasıtasıyla ciddi irdellemelere tabi olan bir konuyu, örneğin, önemli gecikmelere ve maliyet artımlarına uğramış bir yatırım projesini inceleyebiliriz. Ancak, bağımlıca tahsis edilen paraların kullanımı konusunda tekrar Parlamento raporlamada bulunduğumuz için, bizim müdahalemiz hesap verme sorumluluk çevrimini tamamlar.

Diğer Katma

Performans incelemeleri hem Parlamento hem de denetlenen organlara katma değer sağlamalıdır. Katma Değerlerini içerir:

- Devlet kurumlarının (Government departments) ve diğer kamu organlarının kendi kaynaklarının yönetiminde paranın değerinin karşılığını ne ölçüde gerçekleştirdikleri hakkında bağımsız bilgi,
- bütün tarafların önemli bir konuyla ilgili bilgi birikimine ve kavrayışına katkıda bulunan kanıt toplanması ve analizi,
- ekonomiklikteki, verimlilikteki ve etkililikteki iyileştirmeler aracılığıyla parasal tasarruf alanının belirlenmesi,
- maliyet-etkin iyileştirmelerin nasıl tespit edilebileceği ve uygulanabileceği dahil olmak üzere, denetlenen organın kaynaklarını yönetme, programlarını uygulamaya koyma ve amaçlarını gerçekleştirmeye tarzına getirilen yeni anlayışlar.

Sayı tay raporu, ilk defa bir akademik ara tırma parçalarını bir araya getirebilir, kurumlar için uygulanabilir tavsiyeler olu turabilir ve parasal tasarruf yollarını önerebilir. Bunlardan her biri katma de ere örnektir.

Kararlılık

Performans incelemelerini yürütürken nazik, ama kararlı olmalıyız. Her zaman açık fikirli olmakla birlikte, yararlı bulgular ve sonuçlar üretmek için ihtiyaç duyulan kanıtların toplanmasından ve analiz edilmesinden vazgeçmemeliyiz.

Performans denetimlerimizde gerçek bir engellemeyle çok seyrek olarak karşılaşırız. Ancak, ço u kez, a ır i yükünün bütün taraflar için yol açtı ı umut kırıklıkları unlardır: dokümantasyon izlenmesindeki zorluklar, toplantıların ayarlanmasındaki gecikmeler, dü ük kalitede veri ve kilit konumdaki personelin mevcut olmaması. Ekipler, bütün problemlerin incelemenin ba arılı ekilde tamamlanmasını tehlikeye sokmamasını temin etmelidirler. Çok istisnaî durumlarda, denetlenen organlara 1983 tarihli Sayı tay Kanunundaki haklarımızı hatırlatmamız gerekebilir.

Kolaylıkla Anla ılan Mesaj

Raporlarımız; objektif, içerikte ve üslupta dengeli, güvenilir, kolaylıkla anla ılır ve ikna edici olmalıdır.

Planlama, saha çalı ması ve analiz için büyük çaba harcamakla birlikte, nihayetinde yayımlanan raporun kalitesine göre de erlendiriliriz. En ba arılı raporlar ba tan sona güçlü bir mesaja sahiptir ve canlı, çekici ve ula ılabilir bir biçimde sunulur.

Ek 2

Risk Yönetimi

Risk Yönetimi nedir?

Ders kitaplarında risk öyle tanımlanmaktadır:

“Gelecekteki olayların olumsuz sonuçlarına maruz kalma ihtimali”

Basit ifadesiyle risk, ilerinin yanlış gitmesi ihtimalidir. Bu nedenle, risk yönetimi, ilerinin yanlış gitme ihtimalinin en aza indirilmesine ve riskler gerçekleşirse ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmek için açık ve seçik taktikler oluşturulmasına yönelik bir teebbüstür. Bir performans denetiminde, hızlı çalışılmasının ilerinin yanlış gitme ihtimalini azaltacağı umuduyla, “gerçek” ilerinde ilerleme kaydedilmesi tevik edilmektedir. Ne var ki, ba arılı sunuma yönelik riskler hakkında dü ünmeye de erdir. Çünkü riskler önemli ölçüde her bir inceleme için farklıdır ve dolayısıyla bu risklerin yönetilmesine ilişkin seçenekler de de i iklik göstermektedir.

Risk yönetimi nasıl uygulanır?

Kontrol altına almak için risklere disiplinli bir tarzda yaklaşıması gerekir. Bu disiplin unlardan oluşmaktadır:

Risk analizi. Risk analizi, her bir riskin tanımlanmasını, ne kadar önemli olduğunu belirlenmesini (vuku bulma olasılı ının ve sonuçlarının de erlendirilmesine dayalı olarak) ve riskin büyüklü ünün kabul edilebilir olup olmadığını hakkında karara varılmasını kapsar.

Risk yönetimi. Risk yönetimi; ba arılı sunum olasılı ını artırmak amacıyla, tanımlanmış riskleri konu alan planlama, izleme ve kontrol faaliyetlerini kapsar.

yi risk yönetimi akıllıca tartışma yardımıyla oluşur. Ekip elemanlarının nelerde yanlışlık olabileceğini tartışmaları ve buna göre bilinçlili e sahip olmaları pek çok yarar sağlar. Ancak, riskleri ve bu riskleri yönetmek için üzerinde mutabık kalınan tedbirleri dokümanete etmek son derecede önemlidir. Aynı şekilde, risklerin aktif biçimde yönetilmesi ve sadece bir moda olarak listelenmemesi için incelemenin icrası boyunca risk yönetim materyalinin gözden geçirilmesi gerekir.

Risk yönetiminin karma ık olmaması lazım gelir. Gerçekten, risklerin günlük dilde bildirilmesi ve yönetim tedbirlerinin herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir tarzda belirtilmesi çok uygun olur.

Üzerinde çalışılarak oluşturulmuş bir örnek

Riskler; incelemenin niteliğine, incelemeyi yapan ekibin yeteneklerine ve bir dizi dış faktöre bağlı olarak değerlendirilir. Ancak, tipik risk yönetimi aşağıdaki gibi olabilmektedir:

<p>Risk 1: Makul sonuçlara varacak yeterli verinin bulunmaması</p> <p>Vuku ihtimali : Düşük</p> <p>Etki : Yüksek</p> <p>Yönetim : Kurumun istatistik bölümü ile erkenden irtibata geçilmesi ve Uzmanlar Grubu aracılığıyla diğer veri kaynaklarının oluşturulması</p> <p>Sorumlusu : İncelemeyle ilgili Baş Denetçi</p>
<p>Risk 2: Saha çalışmasını vakitli bir şekilde yapmak için ihtiyaç duyulan Genel Uygulama Dışında Eğitim Programına dahil stajyerlerin mevcut olmaması</p> <p>Vuku ihtimali : Orta</p> <p>Etki : Orta</p> <p>Yönetim : Stifadeye hazır olma konusunda ilgili İnsan Kaynakları Yöneticisinden resmi bir karar alınması</p> <p>Sorumlusu : İnceleme ile ilgili Denetim Yöneticisi</p>
<p>Risk 3: Yasal değişikliklerin incelemeyi gereksiz kılması</p> <p>Vuku ihtimali : Düşük</p> <p>Etki : Yüksek</p> <p>Yönetim : Olası mevzuat değişikliği ile ilgili olarak kurumla irtibata geçilmesi ve Meclis Tutanak Raporunun gözden geçirilmesi</p> <p>Sorumlusu : İnceleme ile ilgili Baş denetçi</p>
<p>Risk 4: İnceleme ile ilgili danışmanların çalışmalarını vaktinde sunmada zaafatları</p> <p>Vuku ihtimali : Bilinmiyor</p> <p>Etki : Yüksek</p> <p>Yönetim : Danışmanların dikkatlice seçilmesi, danışmanlar net bir kilometre taşları seti üzerinde anlaşmaya varılması ve gerekli ilerlemeyi sağlamalarını temin bakımından danışmanlarla birlikte çalışılması</p> <p>Sorumlusu : İnceleme ile ilgili Denetim Yöneticisi</p>

Ek 3

“Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısı” Yaklaşımı

Sorun Analizi

Sorun analizi nedir?

Sorun analizi, tek bir üst düzey sorunun, bağlantılı alt soruların ve bu soruların cevaplanmasına yardımcı olacak spesifik denetim görevlerinin tespitine dayalı olarak bir performans denetiminin tasarımına son derecede yardımcı olan bir yaklaşımdır.

Pek çok ekip, Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısına yönelik olarak benzer bir şeyi yapmaktadır. Gerçekten denetimin neyi incelemeyi hedeflediğini ve nasıl yürütülebileceğini makul olarak belirlemeksizin bir performans denetimine yaklaşmak zordur. Ancak, Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısının güçlü yönleri açık seçik düşünmeyi gerektiren katılımcı ve ekip temelli bir yaklaşım olmasıdır.

Sorun analizi nasıl yapılır?

Denetim ekibi (Sayı tay Bakan Yardımcısı ve hatta bazı durumlarda denetlenen organın bir temsilcisi ile birlikte) incelemenin en iyi yönü üzerinde tartışmak ve mutabakata varmak amacıyla toplanır. Çerçevesi çizilecek ilk soru incelemenin yanıtlayacağı genel sorudur. Açık ve seçik cevap, çoğu kez, basit bir “evet”ten veya “hayır”dan daha karmaşık olmasına rağmen, Sorun Analizi/Akşam Yemeği Toplantısı teorisi bu cevabın “evet/hayır” türü bir soru olması gerektiğini belirtir. (Örneğin, hastalık nedeniyle işe gelmeme kurulu açısından önemli bir problem midir? Veya kurum, satın almasında iyi bir alışveriş yaptı mı?)

Genel soru üzerinde mutabakat sağlanır sağlanmaz, ekip genel sorunun cevaplanmasına yardımcı olacak alt sorular hiyerarşisini saptamalıdır. Bu süreçte ek sorular denetim çalışmalarının belli bir parçasının (veya parçalarının) yerine getirilmesi suretiyle cevaplandırılmaya yetecek derecede basit ve yönetilebilir oluncaya kadar devam eder. Örneğin, “hastalık nedeniyle görevde bulunmama kurulu açısından önemli bir problem midir?” sorusu kendi başına anlamlı şekilde ele alınamayacak ölçüde üst düzeyde bir sorudur. Olası bir alt soru, örneğin “kurulu, işe gelmemenin yönetilmesi ile ilgili olarak uygulamaya konmuş uygun prosedürlere sahip mi?” sorusu da gereğinden fazla üst düzeyde olabilir. Ancak, daha ileri bir seviyedeki bir soru, örneğin “kurulu, çalışmaya geri dönüş mülakatları yapıyor mu?” sorusu, belki de kurulu politikasına ilişkin bir inceleme ve yerel uygulamaları çekmek üzere bölge ofislerinin ziyaret edilmesi suretiyle açık ve seçik şekilde cevaplanabilir.

Önemli bir diğer kural da alt sorunların bu özellikleri taşıması gerektiğidir:

Birbirlerini Dışlamama- birbirleriyle üst üste binmezler;

Mümkün olan her Eksiksiz Olma- ortaklaşa olarak konunun her cephesini kapsarlar.

Uygulamaya koyma söz konusu olduğunda, bu kurallara uyulması çok çabayı gerektirse de, bu tür bir çaba iyi tasarlanmış ve yeterli uygulama gerekçesine sahip incelemeye yönelik bir yaklaşımı üretmelidir.

Ak am Yeme i Toplantısı

Ak am Yeme i Toplantısı nedir?

Ak am Yeme i Toplantısı, denetim kanıtlarını, ak am yeme i toplantısına katılan farazî bir konuk tarafından kolaylıkla anlaşılabilen bir beyanlar seti içinde organize eden bir toplantıdır. Kanıtların bu şekilde organize edilmesi ekibe taslak rapor için bir yapı belirleme imkânını verir. Bu başarılı şekilde gerçekleştirilirse, raporun yazılması göreceli olarak kolay hale gelir.

Ak am Yeme i Toplantısı nasıl yapılır?

Denetim ekibi, (muhtemelen, denetlenen organ dahil olmak üzere diğer paydaşlar) bir kolaylaştırıcının (facilitator) liderliğindeki toplantıda bir araya gelir. Kolaylaştırıcı, inceleme üzerinde çalışmaları olanlardan kendilerinin çalışmalarından hareketle, uzman olmayan bir kişinin anlayabileceği basit terimlerle ifade edilmiş bir bulgular listesi vermelerini ister. Bununla birlikte, diğer ekip üyelerinden söylenenlere itiraz etmemeleri talep edilir.

Bulgularla ilgili düünceler tamamlanır tamamlanmaz, ekip üyeleri ikincil düünceler ekleyebilirler ve bu sonuçları destekleyen kanıtlar önerebilirler. Beyanlar ele tiriye konu olabilir ve sonuçlar ve destekleyici kanıtlar seti üzerinde mutabakata varmak için genel bir tartışma organize edilebilir. Bu titizlikle yapılırsa, Ak am Yeme i Toplantısından elde edilen çıktı, rapor için üzerinde bütün tarafların mutabık kaldığı iskelet olacaktır.

Ek 4

Alanın Haritasının Çıkarılması

Alan haritası niçin yapılır?

ncelemenin içinde in a edildi i siyasa arenasının dinamiklerinin anla ılması gerekir. Bu nedenle, inceleme sorunlarının çerçevesini çizmeden önce, en uygun dokümanlardan ve uzmanların birikiminden, örne in ilgili kurumların veya kurulu ların mali denetçilerinden yararlanmak suretiyle arazi haritasının yapılması yararlı olur.

Alan haritasının yapılmasının hedefi, denetlenmekte olan giri imin veya organizasyonun siyasa amaçları ve ba arı göstergeleri ve kilit oyuncuların ve onların kar ılıklı eylemleri hakkında bir kavrayı edinmek ve bu kavrayı ı göstermektir. ncelemenin bu ö elerinin “kavramsal çerçeve” olarak bir diyagram biçiminde haritasını çıkarmak, ço u kez, yararlı olur. Bu tür haritalar veya çerçeveler denetim alanını kapsamlı ve tutarlı ekilde kavrayacak performans denetim sorunlarını belirlemek için de erli bir temel olu turabilir.

Alan haritasının yapılması incelemelerin tasarımında önemli bir a amadır. Çünkü:

Alan haritası, incelenmekte olan siyasa alanındaki di er uzmanların birikimlerini derlemeye ve yardımlarını sa lamaya yönelik bir odak olu turur- Örne in, mali denetim elemanları denetlenen kurum hakkında, normal olarak, performans denetimindeki meslekta larından daha detaylı ve yo un bilgiye sahiptirler ve bu bilgiden erken bir a amada yararlanmamak israf edilen bir fırsat olur. Denetim 21 yakla ımı çerçevesinde mali denetçiler kurumun risk yönetim çerçevesinin bir analizini yapmı , i letim temel alanlarını ve performans riskini belirlemi olmalıdırlar ve bunlar da incelemeye ık tutabilir. Benzer ekilde, denetim sorunlarını açık ve seçik olarak tanımlamadan önce denetlenen organla, geni payda kitesiyle ve olası uzmanlar grubu üyeleriyle tartı ma toplantıları yapmak yararlı olur;

Alan haritası demokratik ve ekip odaklıdır- çıktının ekibin mutabakatını gösteren bir ürün olması için bütün ekip üyeleri dü üncelere katkıda bulunmaya davet edilir.

Alan haritası bilgi edinmenin verimli bir yöntemdir- ekiplere daha önceden konu hakkında bildiklerini ve hangi bo lukları doldurmaları gerekti ini açıkça görme imkânını verir. Tamamlanmı çerçeve ekibin do ru sorunlara odaklandı ına ili kin güveni artırır.

Alan haritası proje planlamasına yardımcı olur- alan haritası yapılmasının saha çalı masının yapılandırılmasında bir rehber olarak i görmesi hem çok sayıda kanıt kayna mın bulunabilece i “sıcak noktaları” hem de ilgi çeken kanıtları toplamak amacıyla ba langıç ara tırmasının yo unla ması gereken alanları gösterir.

Alan haritası de er katar- orijinal dü ünmeye, yeni bakı açlarına ve kar ılıklı ba lantıların ke fine imkân sa lar.

Alan haritası mutabakata (clearance) yardımcı olabilir- kavramsal bir çerçeve veya inceleme alanı haritası üzerinde Sayı tayıdaki meslekta larla ve denetlenen organla anla ma sa lanması çetin bir süreci ve ekibin dü ünncesinin do rulanmasını kolayla tırır.

Alan haritası nasıl yapılır?

Alanın haritasının yapılmasına yönelik yaklaşım konunun karakterine ve denetim ekibinin başlangıçta sahip olduğu birikimin miktarına bağlı olarak bir hayli değişimlik gösterir. Önem, daima, incelemeye tabi konu hakkında mümkün olan en kısa sürede iyi kavrayı olu turulmasına verilmelidir. Bu, pek çok etkin zaten bilindiği hallerde (örneğin, önceki çalışmaları izlemesini yaptığımız ahvalde) tek bir beyin fırtınası toplantısını veyahut konunun yeni veya karmaşık olduğu durumlarda çok geniş veri toplama uygulamasını gerektirebilir. Süreç, çoğu kez, literatür araştırması ve kurumun kilit dokümanlarının ve dış yorumcuların ilgili makalelerinin analizi ile başlar. Bu, daha sonra, temel araştırmalar aracılığıyla, örneğin denetim ekibi elemanlarının kilit aktörlerle mülakat yapmak üzere alana gönderilmesi suretiyle tamamlanır ve bunu da bütün ekibin sonuçları karılaştırmak ve haritalandırmak için toplanması izler.

iyi bir kavramsal çerçeveyi düzenlemeye yardımcı olabilecek bir teknik “bilisel harita yapma” teorisine dayanmaktadır. Bilisel harita yapmanın genel ana hatları aşağıda belirtilmektedir.

1. Amaç - inceleme sorusunun çerçevelendirilmesi

Alanın, incelemenin genel hedefini belirten net bir soru etrafında haritası çıkarılmalıdır. Bu, katılımcılara uygulamanın kapsamını ve araştırmanın yönünü tanımlaması gereken merkezî sorunu kavramada yardımcı olur. Tipik sorular şunlar olabilir:

- proje iyi bir “paranın değerinin karşılığı” sunmakta mıdır?
- Savunma Bakanlığının e-satın almaya yaklaşımı nasıl geliştirilebilir?
- Sağlık Bakanlığı, Ulusal Sağlık Örgütünün Kanser Planını etkili şekilde uyguladı mı?

Sorunun çerçevelendirilmesi, farklı tarzda ortaya konabilir. Dolayısıyla, incelemenin neyi göstermeye giriştiği konusunda kesin olarak herhangi bir tereddütünüz bulunmamalıdır. Kuşkusuz, sorunu ifade tarzı harita çıkarma uygulamasının sonucuna bağlı olarak değişebilir.

2. Amaç - Beyin fırtınası

2’nci, 3’üncü ve 4’üncü amaçlar tekrar eder. Harita çıkarma süreci boyunca ekip bu amaçların içinden bir çok defa geçebilir.

Beyin fırtınası toplantısında katılımcılar çerçevelendirilen soruya cevaplar verirler. Katılımcılar düşüncelerini belirtmede geniş bir tahta üzerine yapıtılan pusulalardan yararlanabilirler. Katılımcılar yeni alanlar açmanın yanı sıra ortaya çıkan resmi bilinçli olarak geliştirmeye çaba göstermelidirler. Eğer, amaçlarındaki koşullar gerçekleşirse toplantı daha başarılı olur:

- katkılar, mümkün olduğu ölçüde az kelime kullanmak suretiyle, büyük harflerle yazılırsa,
- her bir pusula üzerine tek bir katkı yerleştirilirse,

- Karıt görüşler mevcut pusulaların karalanması veya atılması yerine yeni pusulalar yazılarak ifade edilirse- bu, geli tirilen farklı görüşleri anlamaya ık tutabilir.

3. A ama- Dü ünceleri gruplandırma

Sonraki a ama, dü ünceleri numaralandırma ve bu dü ünceleri benzer temaları kapsayan kümeler içinde gruplandırmaktır. Katılımcılar, gruplandırma prosesi ihmal edilmi alanları dı ta bırakıyorsa, yeni dü ünceler eklemeye kendilerini serbest hissetmelidirler.

4. A ama- Dü ünceleri ba lantılandırma ve ili kileri belirleme

Ekip açısından, nihaî a ama dü ünce grupları arasında mevcut ba lantıların geli tirilmesi ve dikkatli biçimde incelenmesidir. Katılımcılar, tespit etmi oldukları ba lantıları tartı malı ve gerektiğinde ilave katkılarda bulunmalıdırlar.

Ba arılı bir harita çıkarma için bazı pratik ipuçları

Kolayla tırcılardan yararlanılması- Prosesi yönetmek ve toplantının yolunda gitmesini sa lamak üzere ba ımsız bir ki inin bulunması yararlı olur.

Katılımcı sayısının sınırlandırılması- Ondan fazla katılımcı ile toplantı muhtemelen yönetilemez hale gelir.

Bütün ekip üyelerinin katkı yapmaya te vik edilmesi- Çıktının sadece bir ya da iki etkili elemanın dü üncelerinin bir kombinasyonu de il, bir ekip ürünü olması gerekir.

Katkı yapanların geni bir yelpazeden olması- Uygulamanın, ba kalıyla, örne in mali denetimdeki meslektaşlarla, Sayı tayın di er bölümdeki performans denetim elemanlarıyla, denetlenen organın temsilcileriyle ve uzmanlar grubu üyesi olması muhtemel ki ilerle birlikte yapılması, ço u kez, yararlı olur.

Esnek görsel araçlardan yararlanılması- Pusulalar üzerine yazma bir parça dü ük bir teknolojiden yararlanma olarak gözükebilirse de, pusulalar dü üncelerin tahta üzerinde hareketine imkân sa lamakta ve katılımcıları yanlamasına dü ünmeye te vik etmektedir.

Ek 5

Taslak Raporun Baskıya Hazırlanması

Genel Tasarım

Yayımlanan performans denetim raporu için saptanmış bir ablon bulunmamaktadır. Bu nedenle ekipler, taslak raporun biçimlendirilmesine başlanır başlanmaz en iyi yaklaşıma göre Tasarım Grubu ile bir toplantı düzenlemelidirler.

Ön kapak, raporun çok önemli bir özesidir. Ekipler, tercih ettikleri kapak tasarımını, mümkün olur olmaz, onay için Sayı tay Başkanına göstermelidirler.

Çek etme ve Düzeltme

Ekipler, “Word”te yazılmış nihâ taslak, Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılığa göndermeden önce, imlâ, gramer ve tutarlılık hataları yönlerinden çek etmelidirler. Aşağıdaki hususların tutarsız kullanımını tipik hatalar kapsamındadır:

- kısaltmalar
- mermiye benzeri sıartlarla sıartlenen listeler üzerindeki noktalama
- kısa tire sıartları
- “yüzde” (%i sıartının tersine)
- rakamlara atıflar
- numaralandırma

Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık versiyonunu baskıcılara (printers) göndermek üzere imzalamanız gerektiğinde Yayın leri Yönetmeni kilit tarihlerle birlikte, bir yayın takvimini size vermiş olacaktır. Raporun düzeltilmesi, programlanan tarihe göre tamamlanır tamamlanmaz ekip Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık versiyonunu imzalamalıdır. Eğer rapor bu tarihten sonra imzalanırsa, bu durum yayım tarihini etkiler ve ekstra baskı masrafları olur. Normal ko ullarda Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık versiyonu imzalandıktan sonra ilave de i ikliklere izin verilmez. Ancak istisnaî durumlarda de i iklikler yapılabilir ve bu tür de i iklikler Yayın leri Yönetmenin takdirindedir.

Yayın takvimi: dört haftalık süreç

1. Hafta

Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık, raporun ilk taslak ını ortaya koyar. Hizmet Düzeyindeki Anlamaya göre standart uzunluktaki rapor temel alındığında, yayım süresi be günü a mamalıdır. Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık daha sonra taslak ı yazarlarına geri gönderir.

2. Hafta

Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık, denetim ekibinin tavsiye etti i ekilde de i iklikleri yapar ve yeniden taslak hazırlar. Denetim ekibi raporu 2. haftanın sonunda imzalar. Sayı tay Başkan, raporun nihâ versiyonunu Üst Düzey Muhasebe Görevlisine gönderir.

3. Hafta

Masa Üstü Bilgisayarlı Yayıncılık dosyaları hazırlar ve bunları baskıcılara gönderir. Baskıcılar dosyaları kontrolden geçirir ve kitap provasını teslim ederler. Performans denetim ekipleri, baskı için onay vermeden önce, provayı incelemek için kısa bir fırsat bulurlar.

4. Hafta

Yayımdan üç veya dört gün önce, Avam Kamarasına sunulur ve Sayı tay basılmı ilk nüshaları alır. Yayımdan bir gün önce nüshalar okumaları için milletvekillerinin istifadesine hazırdır.