



T.C. SAYIŞTAY
135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI

ETKİNLİK ÖLÇÜMÜNÜN DENETİMİ, RAPORLANMASI VE KULLANIMI

(BÖLÜM 1)

ÇEVİRİ DİZİSİ
ANKARA, 1997

T.C. SAYIŞTAY

135. KURULUŞ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI

**ETKİNLİK ÖLÇÖMÜNÜN DENETİMİ,
RAPORLANMASI VE KULLANIMI**

(BÖLÖM 1)

**ÇEVİRİ DİZİSİ
ANKARA, 1997**

Özgün Adı

Auditing of
Effectiveness Measurement,
Reporting and Use
Part 1

Kanada Sayıştayınca yayımlanan (Şubat 1986) kitapçığının
İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensuplarının kullanımı için bastırılmıştır.

Çeviri Dizisi Yayın No: 7

Birinci Basım
Aralık, 1997

SUNUŞ

Program hedeflerinin gerekleŖip gerekleŖmediđinin incelenmesi olarak tanımlanan "etkinlik denetimi" , tutumluluk ve verimlilik denetimlerine kıyasla daha zor ve hassas bir alan olarak kabul edilmektedir.

KardeŖ SayıŖtayların bu zor ve hassas alana iliŖkin yetkileri, yaklaŖımları ve uygulamaları belli ölçüde farklılık ve çeŖitlilik göstermektedir. Bu bağlamda belli baŖlı üllelerin etkinlik denetim metodolojilerinin yakından tanınmasının son derece yararlı olacağı aŖıkârdır.

"Etkinlik Ölçümünün Denetimi, Raporlanması ve Kullanımı" adıyla dilimize kazandırılan kitapçık Kanada SayıŖtayının etkinlik denetim metodolojisini ana hatlarıyla vermektedir. Görüleceđi gibi Kanada SayıŖtayının hükümet programlarının etkinliğini doğrudan denetleme yetkisi bulunmamaktadır. Bu yüksek denetim kuruluŖu sadece program etkinliğinin ölçümüne ve raporlanmasına iliŖkin usullerin yeterli olup olmadığını incelemekte ve inceleme sonuçlarını Parlamenteoya sunmaktadır.

Kanada SayıŖtayının etkinlik denetimine iliŖkin yaklaŖımını gösteren kitapçığın Türkçemize kazandırılmış olmasının performans denetimi bilgi dağarcığımıza azımsanmayacak katkılar sağlayacağı inancındayım.

Bu vesileyle, çeviri metninin mesleki üslup ve terminoloji yönünden gözden geçirilmesinde, dizgi ve baskısında emeği geen mensuplarımıza teŖekkür ederim.

M.Vecdi GÖNÜL
SayıŖtay BaŖkanı

BÖLÜM 1

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ	1
KESİM I	
Etkinlik Denetimi Yetkisi.....	3
Program Etkinliğinin Ölçülmesi	3
Aktarım ve Kullanım	4
Kurumsal Kapasite	4
Yetkinin Kurum ve Kuruluşlarda Uygulanması	5
Anahtar Terimler	7
Görevler ve Sorumluluklar	9
Kriterler	10
KESİM II	
Denetim Süreci	17
Planlama Aşaması	19
Araştırma Aşaması	22
İnceleme	28
Raporlama	30
Etkinlik Unsurunun Kapsamlı Denetime Entegrasyonu	31
EKLER	
Etkinlik Ölçümü, Raporlanması ve Kullanımı için Denetim Kriterleri ...	33-39

ETKİNLİK ÖLÇÜMÜNÜN DENETİMİ, RAPORLANMASI VE KULLANIMI

GİRİŞ

Bu kitapçık Etkinlik Denetim Rehberinin ikinci basımıdır. Bu basında, daha önceki basım; Sayıştayın etkinlik ölçümü denetimine ilişkin yetkileri ve Sayıştayın bu yetkileri nasıl kullandığı açıklanarak genişletilmiş ve güncelleştirilmiştir.

Denetim Rehberi olarak isimlendirilen Birinci Bölüm, etkinlik ölçümünün denetimindeki genel yaklaşımı belirtmektedir. Bu bölümde anahtar süreçler, karar verme noktaları ve danışman incelemeleri tanımlanmakta ve genel düzeydeki ölçütler sunulmaktadır. Denetim Rehberi gerek Kurum içinde ve gerekse Kurum dışında dağıtılmak ve yararlanılmak üzere hazırlanmıştır.

Ayrıntılı Denetim Rehberi olarak isimlendirilen İkinci Bölüm, ayrı bir dokümandır. Ayrıntılı Denetim Rehberi, denetimi yürütmek için gerekli olan ayrıntılı işlemleri tanımlamaktadır. Denetimin etkili ve verimli olmasına yardımcı olacak denetim araçlarını, kontrol listelerini ve talimatları içermektedir. Bu Rehber, etkinlik denetçisi tarafından yardımcı kitap olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır, ve Kurum dışında kullanılamaz.

Birinci Bölümde etkinlik denetimi ana ilkelerine ve kapsamlı yaklaşımlara ağırlık vererek ve daha dinamik metodolojileri ise İkinci Bölüme bırakarak, bu dokümanların kullanım sürelerini arttırmayı umuyoruz.

Yakın zamana kadar; verimlilik denetimi Sayıştay Kanununun 7(2) (e) bölümüne dayanıyordu. Bunun sonucu olarak; bu denetim Sayıştay Kanununa tabi olan kurum ve kuruluşlara uygulanıyordu. Fakat, bu durum Eylül 1984'de, Mali Yönetim Kanununu değiştiren C-24 sayılı kanunla değişmiştir. Bu değişiklik, kamu iktisadi teşebbüslerinin büyük kısmında nicel performans verilerini inceleme ve özel denetimler yapmak suretiyle etkinlik denetimleri gerçekleştirmeye imkân verecek şekilde yetkimizi genişletmiştir. Bu yeni sorumlulukların nasıl yerine getirileceğini tahmin etmek için vakit erkendir. Binaenaleyh, bu Rehber Sayıştay Kanununa tabi kurum ve kuruluşlarındaki etkinlik denetimini kapsamaktadır.

Rehber 2 ana bölüme ayrılmıştır. Her bir bölümün içeriği aşağıda yer almaktadır:

1. Bölüm etkinlik denetimlerindeki ortak sorunlara ilişkindir.

- Sayıştayın, etkinlik denetimi konusundaki yetkisi

- Etkinlik Denetim Biriminin görevleri, sorumlulukları ve etkinlik denetiminin diğer denetim faaliyetleriyle ilişkisi
- Etkinlik ölçümünün denetiminde, raporlanmasında ve kullanımında gerekli kriterler.

2. Bölüm, kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülen etkinlik denetimine ilişkin prosedürleri ele almaktadır. Bu denetim pek çok şekilde yapılabilir - kurum bazında yapılan performans denetimlerinin ve belli bir konunun kurumlar bazında yapılan denetiminin parçası olarak. Bu bölümde şunlar yer almaktadır: etkinlik denetimine dahil genel konuların kısa bir değerlendirmesi; bir kamu kurum veya kuruluşunda yürütülen daha geniş çaptaki bir denetimin parçası olarak yapılan etkinlik denetiminde kullanılması mümkün prosedür türleri; kurumlar bazında yürütülen etkinlik denetimine ilişkin yaklaşım. Aslında bu bilgiler konuyu açıklama mahiyetindedir. Çünkü bir etkinlik denetiminde pek çok yaklaşım söz konusudur ve etkinlik denetimlerinin hepsi için geçerli ayrıntılı görevlerin tanımlanması bu rehberin kapsamı dışındadır.

Etkinlik Denetimi Rehberinin bu ikinci baskısı, bir ölçüde Sayıştay ile Genel Komptrolörlük Kurumu arasında oluşan genel mutabakatı yansıtmaktadır. Genel Komptrolörlük, program performansının ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkin hükümet politikasını oluşturmak ve izlemekle yükümlüdür. Konular geliştikçe bu rehberin daha başka baskıları da gündeme gelecektir.

KESİM I ETKİNLİK DENETİMİ YETKİSİ

Sayıştay Kanununun 7(2) (e) hükmü etkinlik denetiminin yürütülmesine temel teşkil eder ve aşağıdaki hususları öngörür:

- (2) Sayıştayın* her raporunda; önemli olduğu düşünülen ve niteliği itibariyle Parla-
mentonun ilgisini çekebilecek herhangi bir olay dikkate sunulmalıdır ve
- e) Rapor, programların etkinliğinin ölçümünü ve raporlanmasını sağlayacak uy-
gun ve mantıkî prosedürlerin oluşturulması mümkün olduğu halde, bu prose-
dürlerin belirlenmediği durumlara ilişkin gözlemleri içermelidir.

Bu yetki, parlamento, hükümet ve Sayıştay için bir beklentiler dizisi oluşturur. İlk önce, parlamento açısından; hükümetin, "uygun ve mantıkî" olan durumlarda, program-
larının etkinliğini ölçmeye yönelik sistemler kuracağı yolundaki bir beklentiyi oluşturur.
Etkinlik ölçümü sürekli olarak, periyodik olarak veya her iki şekilde de sürdürülebilir.
İkinci olarak, bu bilginin raporlanmasına ilişkin uygun prosedürlerin oluşturulacağına
dair bir beklentiye işaret eder. Üçüncü olarak, Sayıştayın, gerekliliklere uyulmadığını
saptadığı önemli olayları Parlamento'ya rapor etmesini gerekli kılar. Başka bir deyişle,
Yasada geleneksel denetim ilişkisi kastedilmektedir. Performansın ölçümü ve raporlan-
ması kamu kurumlarının sorumluluğunda olup Sayıştayın görevi ise bu etkinlik ölçüm-
lerinin ve raporlanmasının yeterliliğini değerlendirmektir. Etkinlik Denetimi, Sayıştay
tarafından yürütülen herhangi bir denetimde olduğu gibi, parlamento ve hükümet ara-
sındaki hesap verme sorumluluğu ilişkisine dayanmaktadır.

Bir etkinlik denetimi, birbiriyle ilişkili üç konuya değinebilir: kamu kurum ve ku-
ruluşlarınca yürütülen program etkinlik ölçümünün yapısı ve niteliği, etkinlik ölçüm
prosödürleri sonuçlarının bildirilmesi ve kullanımı, veya kuruluşun gerekli ölçüm ve ra-
porlama prosedürlerini uygulama konusundaki kurumsal kapasitesi.

Program Etkinliğinin Ölçülmesi

Programın etkinliğinin ölçümüne ilişkin denetimde; ilgi, ölçümlerin yapısına ve ni-
teliğine ve programın etkinliğinin ölçümüne ilişkin raporların uygunluğuna ve kalitesine
odaklanmıştır.

* Kanada Sayıştayının monografik yapısından dolayı İngilizce metinde "Sayıştay" yerine "Auditor Ge-
neral" (Genel Denetçi) terimi kullanılmışsa da hedef okuyucu kitlesi dikkate alınarak Türkçede "Sayıştay"
kelimesi kullanılmıştır (Çeviri İnceleme Heyetinin Notu).

Bir etkinlik ölçümü denetimi, ölçümlerin kapsamlılığını, zamanlamasını ve kalitesini içerir. Kapsamlılığın incelenmesinde; ilgi, uygun ve mantıklı bir şekilde değerlendirilecek olan tüm program hedeflerinin ve etkilerinin gerçekten ölçülüp ölçülemediği üzerindedir. Ölçümlerin zamanlaması incelenirken; ilgi, tutumluluğa, verimliliğe ve etkinliğe bağlı olarak hareket etmesi gereken idarenin ölçümlerini devamlı mı, periyodik olarak mı veya her iki şekilde mi yapması gerektiğine yönelmiştir. Ölçümlerin kalitesinin değerlendirilmesi ise objektifliğe, geçerliliğe ve ölçümlerin güvenilirliğine odaklanmıştır. Programın etkinliği ölçümlerine ilişkin bulguların sunulduğu raporun kalitesinin incelenmesi; raporun tam, dengeli ve kapsamlı olup olmadığının tespitini hedef alır.

Aktarım ve Kullanım

Denetime tabi olabilecek bu kategorideki konular program etkinlik ölçümlerinin bir parçası olarak toplanan bilgilerin aktarımını ve kullanımını içerir. Bir etkinlik denetimi, etkinlik ölçümüne ilişkin bilginin programdan sorumlu olan kişilere zamanında iletilip iletilmediğini ve bu ölçümler sonucu yapılan tavsiyelere ve alınan kararlara uyulup uyulmadığını ele alır. Unutulmamalıdır ki, kullanımın spesifik niteliğinin ne olması gerektiğini değerlendirmek denetçiye düşmez; karar verme, yönetim politikası meselesidir ve yasanın 7 (2) (e) bölümünde belirtilen denetime tabi konuların dışındadır.

Kurumsal Kapasite

Etkinlik Denetimine tabi olabilecek bu kategorideki konular; kamu kurum ve kuruluşlarının, program etkinliğinin ölçümü ve raporlanmasına ilişkin prosedürlerini ve yönetim uygulamalarını içermektedir. Bir etkinlik denetimi, denetlenen kurumdaki etkinlik ölçümleme yetkisi, planlama prosedürleri, personel ve kaynaklar ve ihale prosedürleri gibi konuları ele alır. Cevap aranan anahtar denetim sorusu şudur: kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulan kurumsal kapasite, kurum ve kuruluşun program etkinliğinin kapsamlı, sistematik ve objektif olarak ölçülmesinin sağlanması açısından ne derecede yeterlidir?

Etkinlik Denetimi Yetkisi Neyi Gerektirir?

Etkinlik denetimi alanındaki görevlerimizi yerine getirebilmek için; kapsamlı denetimlerin, herşeyden önce ve en azından, programların etkinliğinin ölçümü ve raporlanması bakımından yeterli prosedürlerin oluşturulup oluşturulmadığını belirlemesi ge-

rekir. Eğer bu prosedürler oluşturulmamışsa, bunların uygun ve mantıkî bir şekilde oluşturulmasının mümkün olup olmadığı incelenir. Ve eğer bu prosedürlerin oluşturulması mümkünse, oluşturulmamalarından kaynaklanan zaafın parlamentonun dikkatine sunulacak önem ve nitelikte olup olmadığı incelenir. Görevimizi yerine getirmek için en azından aşağıdaki sorulara cevap bulmamız gerekir:

- Kurum ve kuruluşların programlarının etkinliğini ölçmek ve raporlayabilmek için uyguladıkları prosedürler (sürekli ve periyodik) nelerdir?
- Bu prosedürlerin kapsamı yeterli mi?
- Bu prosedürler güvenilir mi ve göstergeleri geçerli mi?
- Bütün bilgiler tam ve doğru olarak sunulmuş mu?
- Eğer 2, 3 ve 4. sorulara verdiğiniz cevap hayır ise, ilave veya daha iyi prosedürler oluşturulmalı mı?

Bu Rehber bu soruları cevaplamaya yarayacak genel yaklaşımı tanımlamaktadır. Daha ayrıntılı bilgi Ayrıntılı Denetim Rehberinde yer almaktadır.

Yetkinin Kurum ve Kuruluşlarda Uygulanması

Etkinlik denetimi yetkisi, uygulanan prosedürleri bu koşullarda uygun ve mantıklı olabilecek standartlarla karşılaştırmanızı gerekli kılar. Bu bağlamdaki asgari gereklilik, Hazine Kurulu ve Genel Komptrolörlük tarafından, kurum ve kuruluşlara gönderilen talimatlarla belirlenir. Bu iki kuruluş yönetim uygulamaları ve sorumlulukla ilgili standartları belirlemekle görevlidir. Kurum ve kuruluşlarda etkinliğin ölçülmesi konularına değinen iki ana döküman, 1976-25 ve 1977-47 sayılı Hazine Kurulu genelgeleridir. 1976-25 sayılı olan genelge etkinliğin sürekli ölçülmesi ihtiyacına, 1977-47 sayılı olan ise program etkinliği değerlendirmelerinin periyodik bir şekilde ölçülmesi ihtiyacına değinir. Program değerlendirmelerini yürütmek için gerekli talimatlar Hazine Kurulunun diğer dökümanlarında ayrıntılı olarak belirtilmiştir: Program Değerlendirme Fonksiyonuna ilişkin Rehber (Mayıs 81) ve Programların Değerlendirmesinin Prensipleri (Eylül 1981). Kurumların program değerlendirme fonksiyonlarının ve çıktılarının denetimi konusunda 1983 Yıllık Raporunda Program Değerlendirme Fonksiyonunun kurumlar bazında yapılan denetimine ilişkin olarak, "Bize göre Program Değerlendirme Fonksiyonuna ilişkin Rehberde belirtilen çatı, Kurumların yerine getirmeleri açısından uygun bir standart

oluşturmaktadır." şeklinde bir tespit yaptığımızı hatırlamak isteriz. Bu dökümanlardaki gerekli bilgiler revize edilen denetim kriterlerine dahil edilmiştir.

1976 yılında, Hazine Kurulu "Hükümet Faaliyetlerinin Performans Ölçümü" adlı bir Genelge (TB 1976-25 July 22) yayınladı. Bu genelgede; izlenecek politika maddeler halinde sıralanmıştır:

- 1) Programları Hazine Kurulunun incelemesine tabi olan Federal Hükümet kurum ve kuruluşları uygun olan yerlerde, faaliyetlerinin süregelen performanslarını, hedeflerine ulaşma anlamındaki etkinlik ve yönetilme biçimi anlamındaki verimlilik noktalarında düzenli olarak ölçeceklerdir.
- 2) Hazine Yönetim Kurulu tarafından 1973 Nisan ayında talimata bağlandığı gibi, kurum ve kuruluşlar, eğer uygunsa, 1977-78 program tahminlerinden sonraya kalmamak üzere, program ihtiyaçlarını desteklemek üzere performans ölçümleri yapmaya başlayacaklardır.
- 3) Kurum ve kuruluşlar faaliyetlerinin performansını rutin bir şekilde ölçebilme imkanlarını, iç yönetim ve kaynak dağılımı amaçları için, geliştirmeyi sürdüreceklerdir. Böylece 1980 yılı itibariyle, bütün kamu kurum ve kuruluşları performans ölçümü için güvenilir araçları kullanıyor olacaklardır. Bu hedefe ulaşma yönündeki başarı Hazine Kurulu Sekreterliği tarafından periyodik olarak gözden geçirilecektir.

Denetim Rehberinin tamamlandığı gün itibariyle, bu politika değiştirilmemişti. İkinci paragraf farklı tarihlerle Çok-yıllı Faaliyet Planı talimatlarına dahil edilmiştir. Gözetim sorumluluğu Genel Komptrolörlük Kurumuna verilmiştir ve bu sorumluluğu devam etmektedir.

Bir yıl sonra, Hazine Kurulu, Kurum ve Kuruluşların Program Değerlendirmesi adı altına bir Genelge (Sayı: 1977-47) yayınladı. Politikaya ilişkin direktif aşağıdaki gibiydi:

Federel hükümetin kurum ve kuruluşları, hedeflerini gerçekleştirmekteki etkinliklerini ve yönetilmelerindeki verimliliklerini değerlendirmek için periyodik olarak programlarını gözden geçireceklerdir.

Böylece, kurum ve kuruluşlar etkinlik ölçümlerini yapabilmek ve sonuçları hem sürekli hem de periyodik şekilde raporlayabilmek için gerekli kapasiteye sahip olmalıdırlar. Bu iki tip faaliyetin yönelimi, ileride periyodik çalışmalara temel oluşturacak et-

kinlik bilgisini içereceğinden mümkün olduğunca benzer olmalıdır. Fakat, bu iki tip faaliyet üzerinde durdukları konular ve kullanımları bakımından farklıdırlar. Sürekli etkinlik ölçümleri, program çıktılarına ve sonuçlarına ilişkin olarak düzenli bir şekilde derlenen bilgileri gösterir; bu da program yönetiminin program faaliyetlerini izlemesine olanak sağlar. Bilgiler; çok sıklıkla, program faaliyetlerinin rutin ve ayrılmaz bir parçası olarak tutulan idari kayıt sistemi aracılığıyla derlenir. Bu bilgilerden; pek çok şeyin yanı sıra, program faaliyetlerini ayarlamak ve programları rafine hale getirmek için gerekli verileri sağlamada; değişik düzeydeki yöneticiler arasında yapılacak kaynak dağıtımına ilişkin tartışmalara zemin hazırlamada; ve üst yönetime, hesap verme sorumluluklarını yerine getirilmesi için gerekli bilgiyi temin etmede yararlanılır.

Periyodik ölçümler, belli yönetim ihtiyaçlarını karşılayabiliyor olsalar da bunlardan hükümetin 3-7 yıl arasında değişen sıklık talebine bağlı olarak, gerekli sıklıkta yararlanılmamaktadır. Periyodik etkinlik ölçümlerinin sürekli ölçümlerden farklı olduğu nokta, sorulan soruların niteliği ve toplanabilecek bilginin derinliğidir. Periyodik etkinlik ölçümlerinde programların genel etkinliğine ve çıktılara duyulan ihtiyaca yönelik karar verme yoğunluğu, sürekli ölçümlere oranla daha fazladır. Buna ilaveten periyodik ölçümleme ara sıra yapıldığından; sürekli ölçümlemede gereğinden fazla masraflı olabilen ölçümleme işlemleri, periyodik ölçümlemede daha mümkün ve makul olur.

Kurum ve kuruluşların hem sürekli hem de periyodik etkinlik ölçümleri uygulamalarını beklemek mantıklı olur. Daha da önemlisi, Parlatentonun bu iki tip etkinlik ölçümleme yönteminin uygulanması beklentisini karşılamak üzere; Sayıştay bu iki yöntemin birbirini destekleyecek şekilde uygulandığından emin olmalıdır.

İdare tarafından yapılan program değerlendirmesi ile bizim program etkinlik ölçümüne ilişkin denetim yetkimiz arasında bir ayrım yapılmalıdır. İdarede kullanıldığı şekliyle, program değerlendirmeleri program etkinliğinden daha geniş bir alanı kapsayabilir veya program etkinliği ile ilgili konuları hiç ele almayabilir. Program değerlendirmeleri etkinlik konularının dışında, "Hedefe ulaşmak için daha iyi yollar sözkonusu mu?" gibi seçeneklere ve "Programın bir anlamı var mı?" gibi sorulara cevap arayabilir.

Anahtar Terimler

Bu denetim rehberinde, anlaşılması gereken pek çok terim kullanılmaktadır.

Program. Bir program, ortak bir hedef veya hedefleri elde etmeye yönelik olarak bir araya gelmiş farklı girdiler, faaliyetler ve çıktılar grubudur. Kamuda, programlar çeşitli biçimlerde ve isimler altında bulunabilir. Bir faaliyetin içinde program kelimesinin geçip geçmemesi, her zaman onun program olup olmadığını belirtmez.

Etkinlik. Herhangi bir faaliyetin (veya programın) etkisi, o faaliyet için oluşturulan hedefi ne kadar başardığı ile ilgilidir. Faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin sözkonusu olduğu yerlerde; etkinlik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanmalıdır. Etkinlik hakkındaki değerlendirmeler planlanan veya planlanmayan, olumlu veya olumsuz bütün sonuçların değerlendirmesini içermelidir.

Program Etkinlik Ölçümü. Programın Etkinlik Ölçümü, bir alanda olan değişikliklerin derecesini ve bunların programa atfedilip atfedilemeyeceğini ölçmekle ilgilidir. Genellikle görülen, hükümet programlarının yönetildiği şeylerin, program dışında daha pek çok unsurdan etkilenmesidir. Ortaya çıkan değişikliklerin program tarafından mı yoksa dış faktörlerden mi geldiğini belirlemek karmaşık ve teknik bir görevdir.

Sonuçlar . Sonuçlar, bir programın ürününe veya çıktısına bağlı olarak, değişen veya değişebileceği düşünülen olaylardır. Bu olaylar grubu, planlanan veya planlanmayan program sonuçlarını kapsar.

Etkiler. Etkiler programın veya faaliyetin beklenen sonuçlarına ilişkin alt kümedir.

Tesirler. Tesirler programın veya faaliyetin beklenmeyen sonuçlarına ilişkin alt kümedir.

Hedef. Hedef bir programın veya faaliyetin, istenen sonucunu tanımlayan önceden belirlenmiş amacdır. Hükümet programlarını ele alırsak, genellikle daha belirgin ve çabuk gerçekleştirilmek istenilen amaçlardan, daha geniş ve nihai olarak gerçekleştirilmek istenilen amaçlara doğru bir hiyerarşi vardır.

Amaç. Amaç, bir faaliyet veya programın, belirlenen bir sorumluluk alanına ilişkin olarak, belirli zaman sürecinde gerçekleştirilmesi planlanan ulaşım düzeyidir. (Belirlenen sorumluluk alanı, genellikle amacın sağlanmasıyla eş anlamlıdır). Amaç koyma, hedefleri başlayış ve bitiş zamanları belli kısa vadeli amaçlara dönüştürmektir.

GÖREVLER VE SORUMLULUKLAR

Sayıştay içerisinde, etkinlik denetimi, etkinlik ölçümü konusunda uzmanlaşmış denetçilerden oluşan bir ekibe ihtiyaç duyulan bir sorumluluk alanı olarak anlaşılır. Etkinlik Denetiminden Sorumlu Danışman Yönetici Etkinlik Denetimi Biriminin amiri durumundadır. Bu birim etkinlik denetimi yapacak denetçilerden oluşur. Kurum, etkinlik denetimi çalışmalarında bu denetçilerden yararlanır.

Etkinlik Denetimi Biriminin faaliyetleri, kapsamlı denetimler bakımından, Görev Sorumluluğu Hakkındaki Muhasebe ve Denetim Bülteninde (sayı: 84-73) düzenlenmiştir.

Kurum politikası gereğince denetim sürecinin aşağıdaki aşamalarında kurumsal denetimden sorumlu Yönetici etkinlik denetimine ilişkin konularda Etkinlik Birimi Yöneticisine danışmalıdır:

- Anahatlar planı onaylanmadan önce
- Araştırma planı sonuçlandırılmadan önce,
- İnceleme planı sonuçlandırılmadan önce ve
- Raporlama evresinde:
 - Denetim bildirim taslaklarının incelenmesinde ve
 - Raporun ilgili bölüm taslaklarının incelenmesinde.

Anahatlar Planının onaylanmasından önce yapılan danışma; etkinlik incelemesinin kapsamını, zamanlamasını ve denetime katılacak personelin niteliğini ve katkı derecesini belirler. Bunun yanında, denetiminin yürütülmesi için öngörülen zaman içinde, denetim elemanı yetersizliği sözkonusu olursa, sözleşmeyle personel istihdamı süreci başlatılabilir.

Sözleşme yapılmadan önce; sözleşmeyle etkinlik denetimi yapmak üzere ilgililerce yapılan başvuruların, Etkinlik Denetimi Birimi Yöneticisine incelenmesi ve bu kişinin onayının alınması gerekmektedir.

Araştırma planının gözden geçirilmesi suretiyle; denetim projelerinin "Etkinlik Denetim Yetkisi Neyi Gerektirir" bölümünde değinilen 5 ana soruyu karşılayacak şekilde hazırlandığı ve tahsis edilen kaynakların uygun olduğu ve uygun kriterlerin denetlenen kurumlara bildirileceği güvence altına alınmış olur.

Araştırmanın sonunda, Etkinlik Denetim Birimi Yöneticisi, yapılan işin teknik olarak yeterliliğini, incelemeye alınan konuların niteliğini (sonuçların, bir incelemenin yapılması için gerektirecek derecede önemli olup olmadığı dahil) ve inceleme programının yeterliliğini gözden geçirir.

Son olarak; raporlama aşamasında yapılan gözden geçirme ile, yapılan gözlemleri destekleyecek yeterlilikte kanıtın varlığı ve bu gözlemlerin diğer benzer kuruluşlarda yapılanlarla veya geçmiş denetim raporlarında yer alanlarla uyum içinde olması güvence altına alınır.

Bu gözden geçirmelerin amacı kurumsal denetim yöneticisine ve denetim ekibine, en yüksek mükemmellik seviyesinde etkinlik denetimi yapılmasının sağlanmasında yardımcı olmaktır.

Etkinlik ölçümü ve etkinlik denetimi hâlâ göreceli olarak yeni ve karmaşık sahalardır. Sonuç olarak, en son gelişmeleri izleyebilmek ve bunlara ulaşmak için ciddi çabalar gösterilmesi gerekmektedir. Etkinlik Denetim Birimi elemanları, etkinlik konularında gerektiğinde Sayıştaya danışmanlık yapabilirler.

KRİTERLER

Denetim kriterleri, denetçiye, Sayıştay Kanununun 7(2) (e) maddesi uyarınca, bir kanaat oluşturması hususunda yardımcı olur. Kriterler, denetlenen kurumun belirlenen ve onaylanan amaçlarına ne derece uygun olduğunu anlamak için kullanılan standartlardır.

Etkinlik denetimi kriterleri ilk olarak 1978 Yılı Raporumuzda yayınladığımız Uygun Maliyet Prosedürlerine İlişkin Çalışmada sunulmuştu. Bu kriterler 1980 yılında Kamu Hesapları Komitesi tarafından onaylanmıştır ve Hazine Kurulu tarafından da kabul görmüştür. Bu kriterler şunlardır:

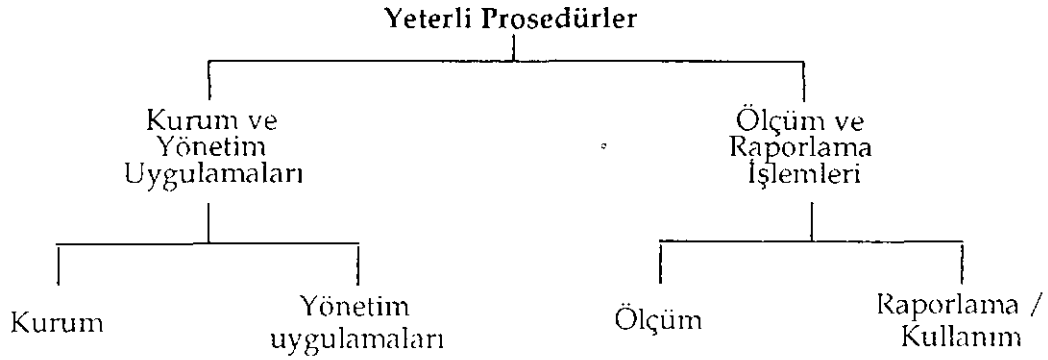
- Programın hedefleri ve etkileri mümkün olduğunca kesin bir şekilde saptanmalıdır.
- Ölçülebilecek program hedefleri ve etkileri belirlenmelidir.
- Program etkinliği ölçümlemede kullanılan prosedürler mükemmel ve uygun maliyette olmalıdır.
- Etkinlik ölçümlerinin sonuçları raporlanmalıdır.
- Programın etkinliğini artırmak için program etki değerlendirmesi yapılmalıdır.

Etkinlik ölçümü denetimine ilişkin deneyimimiz daha ayrıntılı kriterlere ihtiyacımız olduğunu ortaya çıkardı. Bir dizi ayrıntılı kriterler oluşturuldu. Kriterler, mantıken, yetkimiz dahilindeki çok genel beklentilerden ve Kamu Hesapları Komitesinin kararlarındaki beklentilerden, denetçilerin karar vermelerini sağlayacak özel ve ayrıntılı kriterlere kadar uzanmaktadır. Kriterlerin bu şekilde hazırlanmasının amacı, denetçinin etkinliği ölçerken ve raporlarken uygulayacağı prosedürleri değerlendirirken neyin üzerinde durması gerektiğini saptamaktır. Açık ve kesin kriterler; farklı denetçilere, bulguları arasında, akla uygun bir tutarlılığı veya kıyaslanabilirliği sağlamada yardımcı olması ve dolayısıyla hazırladığımız denetim raporlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini güçlendirmesi bakımından önemlidir.

Sayıştay Kanunu, etkinlik denetimi kapsamındaki iki ana konuyu gündeme getirir: Kurum ve yönetim uygulamaları ve ölçüm işlemleri (Şekil 1). Birinci konuda, ölçüm faaliyetlerinin örgütlenmesi ve bunların fiilen yönetimine ilişkin hususlar yer alır. İkinci konuda ise, ölçüm, raporlama ve kullanıma ilişkin hususlar bulunmaktadır.

DENETİM KONULARI

ŞEKİL 1



En genel üç kriter, şu alanlardan doğar;

- Kurum ve kuruluşlar program etkinliğini sürekli ve/veya periyodik bir şekilde ölçmek için gerekli kurumsal kapasite ve yönetim uygulamalarına sahip olmalıdır.
- Kurum ve kuruluşlar program etkinliğini ölçmeli ve raporlamalıdır ve bu prosedürler mükemmel ve uygun maliyette olmalıdır.
- Program etkinlik ölçümlerinin sonuçları, program hakkında karara varırken göz önüne alınmalıdır.

Kurum ve yönetimden beklenen; programların etkinliğini sürekli ve/veya periyodik bir şekilde ölçebilecek kurumsal kapasiteye sahip olmalarıdır. Bu husus objektif ve kapsamlı ölçüm faaliyetlerini geliştirmek ve korumak için gerekli olduğu gibi hükümet politikası açısından da gerekli görülmektedir. Kurumun yeterli prosedürlere sahip olup olmadığını değerlendirebilmek için, denetçi aşağıdaki hususları incelemek durumundadır:

- Kurumun etkinlik ölçümü konusundaki politika belirleme yetkisinin yeterli olup olmadığı,
- Kurumun programlarına sistematik ve kapsamlı bir şekilde içerik sağlayıp sağlamadığı,
- Ölçümleme görevinin diğer ilgili faaliyetlerle bütünleştirilip bütünleştirilmediği ve
- Bu görevin; tutumluluk verimlilik gözönünde bulundurularak yerine getirilip getirilmediği,

Kriterler Şekil 2'de gösterilmiştir. Ayrıntılı kriterler, (Ek'e bakın) her bir alanda, asgari gereklilikler göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

Etkinlik ölçümleri ve bunların raporlanmasının kalitesine ilişkin en genel beklenti; kurum ve kuruluşların program etkinliğini ölçmeleri ve raporlamaları ve kullanılan prosedürlerin mükemmel ve uygun maliyette olmasıdır. İlgili kriterler aşağıda yer almaktadır: (Şekil 3)

- ön koşul olarak hedeflerin açıkça belirtilmiş olması;
- etkinlik ölçümü incelemesine tahsis olunacak kaynakların cins ve miktarının planlanmış olması;
- sağlıklı etkinlik ölçümlerine ilişkin niteliklerin saptanmış olması;
- güvenilir ölçümlere ilişkin özelliklerin belirlenmiş olması;
- raporların tam, doğru ve dengeli olması;
- uygun dökümantasyonun varlığı;

ŞEKİL 2

Denetim Kriterleri

Kurum

- I) Kurum ve kuruluşlar program etkinliğini sürekli veya periodik bir şekilde ölçmek için kurumsal kapasiteye ve yönetim uygulamalarına sahip olmalıdırlar.**
- 1.0) Kurum ve kuruluşlar program etkinlik ölçümlenmesinin planlanması, uygulanması ve raporlanması için gerekli kurumsal kapasiteyi oluşturmalıdırlar.
 - 2.0) Kurum ve kuruluşlar, sistematik ve kapsamlı ölçümleri gerçekleştirmek ve programların etkinliğini raporlayabilmek üzere prosedürler geliştirmelidirler.
 - 3.0) Her kurum ve kuruluşda, yapılan program etkinlik ölçümleri; kurum veya kuruluşun kendisiyle, kamu alanında bu konuda uygulanan standartlarla ve parlamentonun raporlamada aradığı özelliklerle bütünleşmelidir.
 - 4.0) Kurum ve kuruluşlar, programın etkinlik ölçüm ve raporlanmasının tutumluluk, verimlilik ve etkinlik gözönünde bulundurularak yönetildiğini sağlamalıdırlar.

ŞEKİL 3

Denetim Kriterleri

Ölçümler

- II) Kurum ve kuruluşlar program etkinliğini ölçmeli ve raporlamalı ve bunlara ilişkin prosedürler mükemmel ve uygun maliyette olmalıdır.**
- 1.0) Programın hedefleri ve tahmin olunan etkileri mümkün olduğu kadar kesin bir şekilde belirtilmelidir.
 - 2.0) Etkinlik ölçümü ve raporlaması uygun maliyetle gerçekleştirilmelidir.
 - 3.0) Etkinlik ölçüm prosedürleri sağlıklı olmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
 - 4.0) Etkinlik ölçümü ve raporlaması prosedürleri sonucunda oluşturulan bilgi, karar verme yetkisine sahip olanlara yararlı olacak güvenilirlikte olmalıdır.
 - 5.0) Etkinlik ölçümü raporları ve bunların özetleri tam, doğru ve dengeli olmalıdır.
 - 6.0) Program etkinlik ölçümleri ve raporları uygun dökümanlarla desteklenmelidir.

"Mükemmel" ile kastedilen, kurum ve kuruluşların en gelişmiş değerlendirme teknolojisini uyguluyor olmaları değil, seçtikleri teknolojinin mükemmel olduğunun farkında olmalarıdır. (sorumluluk sahibi bir profesyonel gibi). Böylelikle ilgilendikleri problemlerin çözümünde en düşük maliyetli ölçüm prosedürlerini seçebilirler.

Son aşamaya ilişkin beklentiler, raporların aktarımına ve kullanımına ilişkindir. Bu kriterler; (Şekil 4), etkinlik ölçümüne ilişkin bulguların, karar mekanizmasına aktarımını ve burada kullanımını öngörmektedir. Raporlama prosedürlerinin ne derecede yeterli olduğunu değerlendirmek için, denetçi üç ayrıntılı kriter seti kullanır:

- programın etkinlik ölçümü sunumunun, karar verme yetkisini haiz olanlara yararlı olacak bir formatta hazırlanması;
- raporların karar verme yetkisini haiz olanlara düzenli olarak ve zamanında sunulması ve
- sonuçların Kurumun dışındaki yetkililere gerektiğinde derhal rapor edilmesi.

Denetim kriterleri oldukça detaylıdır. Denetçi her ölçüyü veya işlemi bu detaylara göre değerlendirme durumundadır. Ayrıca güçlü ve zayıf noktaları eldeki ilave bilgiler ışığında değerlendirmelidir. Şekil 5, denetim yargısına varma sürecini göstermektedir.

Kriterler, denetçinin yeterliliği değerlendirdiği aşamayla ilgilidir. (Şekil 5'deki 2. basamak). Ancak, yaklaşımımız sadece anlamlı olanı seçme ve raporlamayı gerektirdiğinden, makul ve gerekli görülürse ilave prosedürler kullanılabilir. Bu nedenle diğer unsurlar denetim yargısının oluşturulması sürecinde devreye girer. Bu hususlar Denetim Süreci Bölüm II de ele alınacaktır.

Kriterlerin en genelinden en ayrıntısına doğru ele alınması metodolojinin revize edilmesinde önemli bir unsurdur. Bu, 1983 yılında çeşitli kurumlar bazında yapılan program değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan gerekliliklerden kaynaklanan ve tekrar edilen bir süreçtir ve özellikle sürekli etkinlik ölçümleri alanında, daha fazla deneyim sahibi olundukça muhtemelen devam edecektir. En ayrıntılı düzeydeki kriterler, hükümet faaliyetleri ve yönetim uygulamaları değiştikçe değişimden en çok etkilenecek olanlardır. Bu kriterler, Amerika Birleşik Devletleri Sayıştay ve Değerlendirme Araştırma Topluluğu tarafından kullanılan standartlarla kıyaslanarak ve hükümet politika ve rehberlerine başvurulularak hazırlanmıştır.

ŞEKİL 4

Denetim Kriterleri

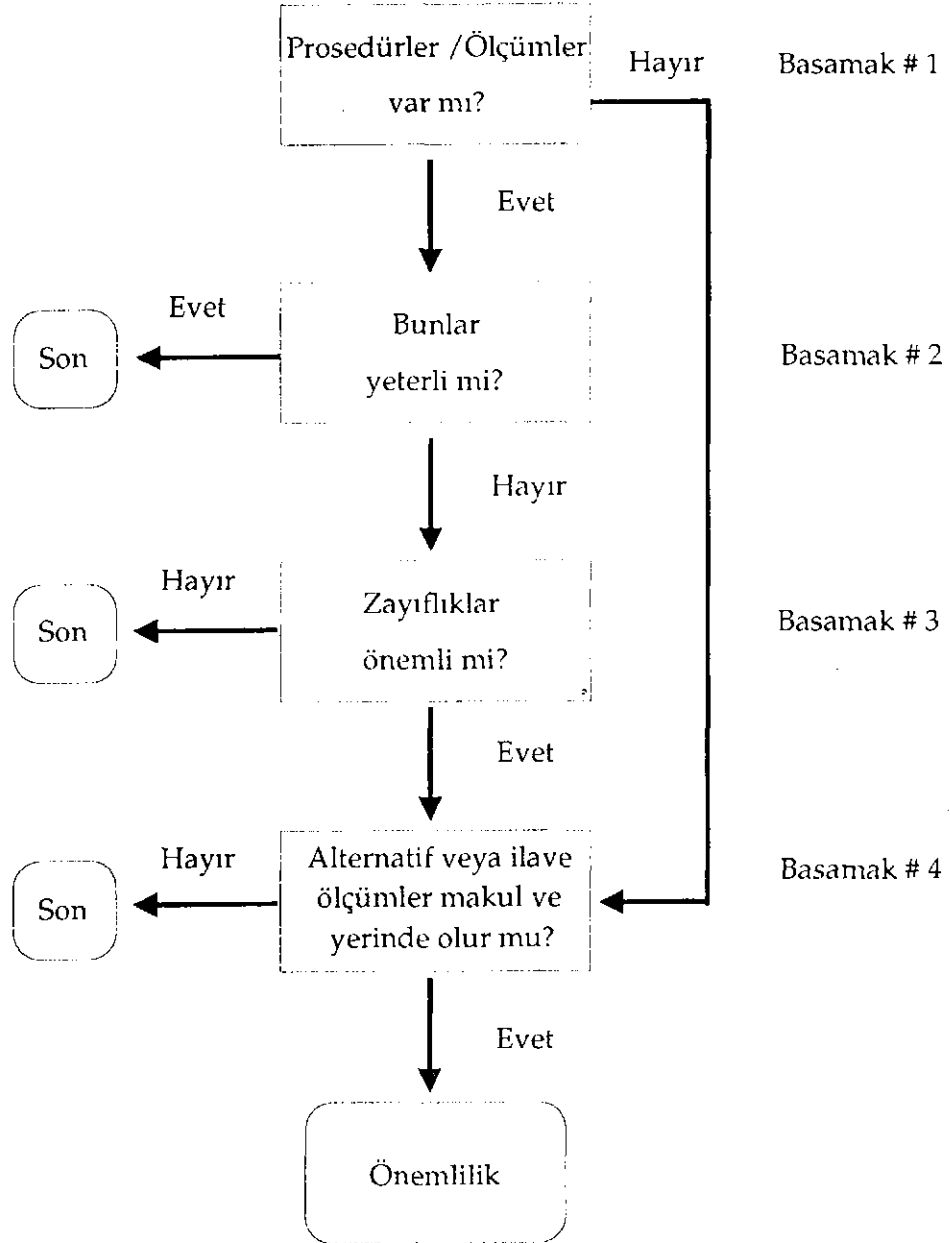
Aktarım ve Kullanım

III) Programın etkinlik ölçümünün sonuçları, programla ilgili kararların alınmasında dikkate alınmalıdır.

- 1.0) Program etkinlik ölçümleri karar noktasındaki insanlara yararlı olacak bir formatta sunulmalıdır.
- 2.0) Programın etkinlik ölçümü raporları, ilgili kurum veya kuruluşların karar verme mekanizmalarının bilgi ihtiyaçlarına yönelik bir şekilde, düzenli ve tutarlı bir temelde hazırlanmalıdır.
- 3.0) Her kurum veya kuruluş, program etkinlik ölçümlerinin sonuçlarını kurum dışındaki ilgililere mümkün olduğunca zamanlı bir şekilde sunmalıdır.

ETKİNLİKLE İLGİLİ KONULARDA ÖNEMLİLİĞİN TESPİTİ

ŞEKİL 5



KESİM II DENETİM SÜRECİ

Daha önceden tartışıldığı gibi; Sayıştay Kanunu, bizi programın etkinliğini ölçmeye ve raporlamaya uygun, yeterli prosedürlerin hazırlanmadığı önemli olayları raporlamamız konusunda yükümlü tutmaktadır. Bu yükümlülüğü yerine getirmek için yapılan etkinlik denetimi yaklaşımı üç varsayıma dayanmaktadır.

İlk önce, kriterlere ilişkin açıklamalarda belirtildiği gibi hakkında rapor hazırlamak zorunda olduğumuz prosedürler; çeşitli ölçümlenmeleri ve bunların izlenmesini (periyodik ve/veya sürekli gözetim) kapsadığı gibi kurumda yapılan ölçüm faaliyetlerinin yönetimini ve organizasyonu da kapsamalıdır.

Sonuç olarak, etkinlik denetimine iki ayrı perspektiften yaklaşılabilir: Sonuçlara yönelik ve prosedürlere yönelik. Etkinlik ölçümü alanındaki sonuçlara yönelik bir denetim, kurum içinde etkinlik ölçümünün ve raporlanmasının önemli olduğu belirli programların saptanması ile başlar. Bu yaklaşımda, etkinlik ölçümlerinin, bunların raporlanmasının ve kullanımlarının kalitesi tesbit edilerek incelenir ve daha sonra bu ölçümlerin ilk değerlendirmesine geçilir. Denetçi, özelliği olan programları seçerek ve bunların etkinlik ölçümlerini denetleyerek, gerekli gördüğü durumlarda kurumların yeterli prosedürlere sahip olup olmadığını anlamasını sağlayan ön gözlemler yapabilir. Ölçümlenmeye ilişkin problemlerin nedenleri, gerekli görülen durumlarda, ölçüm faaliyetlerinin yönetim prosedürlerine kadar izlenir.

Prosedürlere yönelik yaklaşımda; denetçi ilk olarak ölçüm faaliyetlerinin yönetimine ve organizasyonuna yoğunlaşarak bunların yeterliliğinin, hükümet talimatlarına uyulup uyulmadığının ve ölçüm faaliyetlerinin, tutumluluk, verimlilik ve etkinlik gözetilerek yürütülüp yürütülmediğinin ön değerlendirmesini yapar. Denetim; bu tip gözlemlerden etkinlik ölçümlerinin, bunların raporlanmasının ve kullanımının miktar ve kalitesini ortaya çıkarır.

İkinci olarak; denetim işini verimli bir şekilde yürütmek ve belirgin olaylara yoğunlaşabilmek için, incelemelerimiz önemli programlara ilişkin ölçümlere veya bu ölçümlerin üretilmesinde önemli rol oynayan sistemlere odaklanmaktadır. Etkinlik ölçümlerinin yokluğunun, mali önemlilik veya muhtemel etki bakımından daha az önemli programlarda fazla önemi olmadığı var sayılmaktadır. Hükümet; yönetim prosedürlerinde, kurumlar içindeki değerlendirme birimlerini etkinlik değerlendirmelerinden birinci derecede sorumlu sayarken, program yöneticilerini sürekli etkinlik ölçümlerinden sorumlu tutmaktadır.

Üçüncü olarak; biz iki kuruluşu denetlemekten sorumluyuz: hükümet programlarını ve politikalarını verimli ve etkin bir şekilde yürütmekten sorumlu kurumlar ve genel olarak hükümetin yönetim uygulamalarından ve özellikle 1977-47 ve 1976-25 sayılı politikardan sorumlu olan Genel Komptrolörlük ve Hazine Kurulu Sekreterliği.

Buna bağlı olarak, denetim yaklaşımının iki uygulaması söz konusudur: kurumsal denetim ve kurumlar bazındaki denetimler. İkisi de, sonuçların veya prosedürlerin öncelendiği bir bakış açısına sahip olabilir, yani ikisi de önemli programlara veya onların etkinlik ölçümlerine odaklanabilir. Uygun Maliyet Prosedürleri hakkındaki çalışma, sadece yönelik kurumlar bazındaki denetime bir örnektir. Gerek kurumsal ve gerekse kurumlar bazındaki denetimler prosedürlere yönelik olabilir. Bu da yönetim sistemlerinin ve kurumların faaliyetlerinin ölçümlere ağırlık verilerek incelenmesiyle başlar. Örneğin, yapılan kurumlar bazındaki program değerlendirme denetiminde olduğu gibi bir çok kapsamlı kurumsal denetim de program değerlendirme fonksiyonunun yapısına ve yönetimine odaklanmıştır.

Kurumsal ve kurumlar bazındaki denetimler arasında bir fark vardır. Bir kurumsal denetim, genel olarak veya bazı programlara bağlı olarak, kurumun program etkinliğini ölçme sorumluluğunu ne kadar iyi bir şekilde yürüttüğünü araştırır. Kurumlar bazındaki denetim ise, hükümetin merkezi politikaları ve faaliyetleri aracılığıyla, kurumların programlarının etkinliklerini yeterince ölçmelerini ne derecede başarıyla sağladığını ve bu bilginin programları geliştirmede kullanılıp kullanılmadığını ele alır.

Yaptığımız denetimin büyük bir kısmı kurum veya kuruluş bazında kapsamlı denetimler bağlamında yürütülmektedir. Ağırlık, her kurum bünyesindeki değerlendirme biriminin faaliyetlerinin incelenmesine ve asıl görevleri etkinlik değerlendirmesi yapmak olan kurumların denetimine verilmiştir. Böyle olmasının nedeni, kısmen, politikanın belirlenmesini izleyen yıllarda Federal hükümetteki önemli gelişmelerin bu alanda olmasıdır.

Bizim yaklaşımımız ve konulara verdiğimiz ağırlık, ortamdaki değişikliklere bağlı olarak değişmektedir. Şu andaki odak noktamız; hangi birim tarafından üretildiğine bakılmaksızın ölçümlerin kalitesi, raporlanması ve kullanımımızdır. Sürekli etkinlik ölçümlerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. 1983 yılında kurumlar bazında gerçekleştirilen program değerlendirme denetiminde, periyodik değerlendirmelerin sürekli ölçüm sistemlerinin bulunmamasından olumsuz olarak etkilendiği tespit olunmuştur.

Ölçüm faaliyetlerinin yönetiminin ve organizasyonunun denetimi; denetçinin ölçümlemeye ve raporlamaya ilişkin problemlerin nedenlerini araştırması sırasında yapı-

lır. Sadece kurumsal denetimden sorumlu yöneticinin belirli bir ölçümleme birimin denetimini talep ettiği durumlarda denetimin yoğunluğu bu yönde olur.

Denetim metodolojisi üç evrede gerçekleştirilecektir. Planlama, araştırma, ve inceleme. Hedef; ana programlarda, ölçümlerin sayılarını ve kalitelerini inceleyerek, yeterli prosedürlerin kullanılıp kullanılmadığını belirlemek, zayıflıkların nedenlerini incelemek ve bunların belirtilerinden yola çıkarak daha yerinde ve akla uygun ölçümler olup olmadığı konusunda bir denetim kanaatine ulaşmaktır.

Etkinlik denetimi çalışması, kapsamlı denetimin herhangi bir aşamasında ele alınabilir. Eğer, etkinlik denetimi çalışması, planlama evresinde başlatılmışsa, diğer ekip üyeleriyle programlar hakkında bilgi paylaşmak suretiyle koordinasyon sağlanabilir. Eğer, etkinlik denetimi kapsamlı denetimin planlama aşamasının ileri safhalarına kadar başlatılmamışsa, etkinlik denetçisi, bilgi için, diğer ekip üyelerine güvenebilmelidir.

Planlama Aşaması

Etkinlik denetiminin planlanmasındaki ilk iş: program ve ölçüm alanlarında kapsamın ne olacağına ilişkin kararların verilmesinde kullanılacak yeterli bilginin toplanmasıdır. Eğer etkinlik ölçümü denetiminin amacı, kurumun programlarının etkinliğini ölçmek ve raporlamak için kullandığı prosedürlerin genel bir değerlendirmesini yapmak ise bu noktada programın kapsamına ilişkin kararlar önem arz eder. Denetim programı kapsamına ilişkin kararlar kurumsal denetimden sorumlu yönetici tarafından verilmişse ve etkinlik denetçisi, sadece belli bir programa ilişkin ölçümleri değerlendirme durumunda kalmışsa, işin bir kısmı gereksiz olabilir.

Planlama üç ana basamaktan oluşur: bilgi toplama; analiz ve kapsam belirleme ve raporlama (Bak. Şekil 6)

Basamak 1: Bilgi toplama;;

- 1) Kuruluşun programları;
- 2) Kuruluşun, programlarının etkinliğini ölçmek ve raporlamak için uyguladığı prosedürler;
- 3) Daha önce yapılan denetim gözlemleri ve tavsiyeleri hakkında bilgi toplanır.

Basamak 2: Analiz ve kapsam belirleme: Uygun bilgiler toplandıktan sonra, denetçi araştırma evresi için iki kapsam kararı vermek üzere elde ettiği bilgiyi analiz eder. Kapsam kararları şunlardır:

Etkinlik Ölçümünün Denetimi, Raporlanması ve Kullanımı

- Kurumun (kurumların) gerektiğinde yeterli etkinlik ölçümleme prosedürlerinin bulunup bulunmadığına karar vermek üzere hangi program / faaliyet grubu incelenecektir.
- Yoğunluk tek tip etkinlik ölçümüne mi (yani sürekli veya periyodik) yoksa belli bir ölçüm kaynağına mı verilecektir. (yani birim veya bölüm)

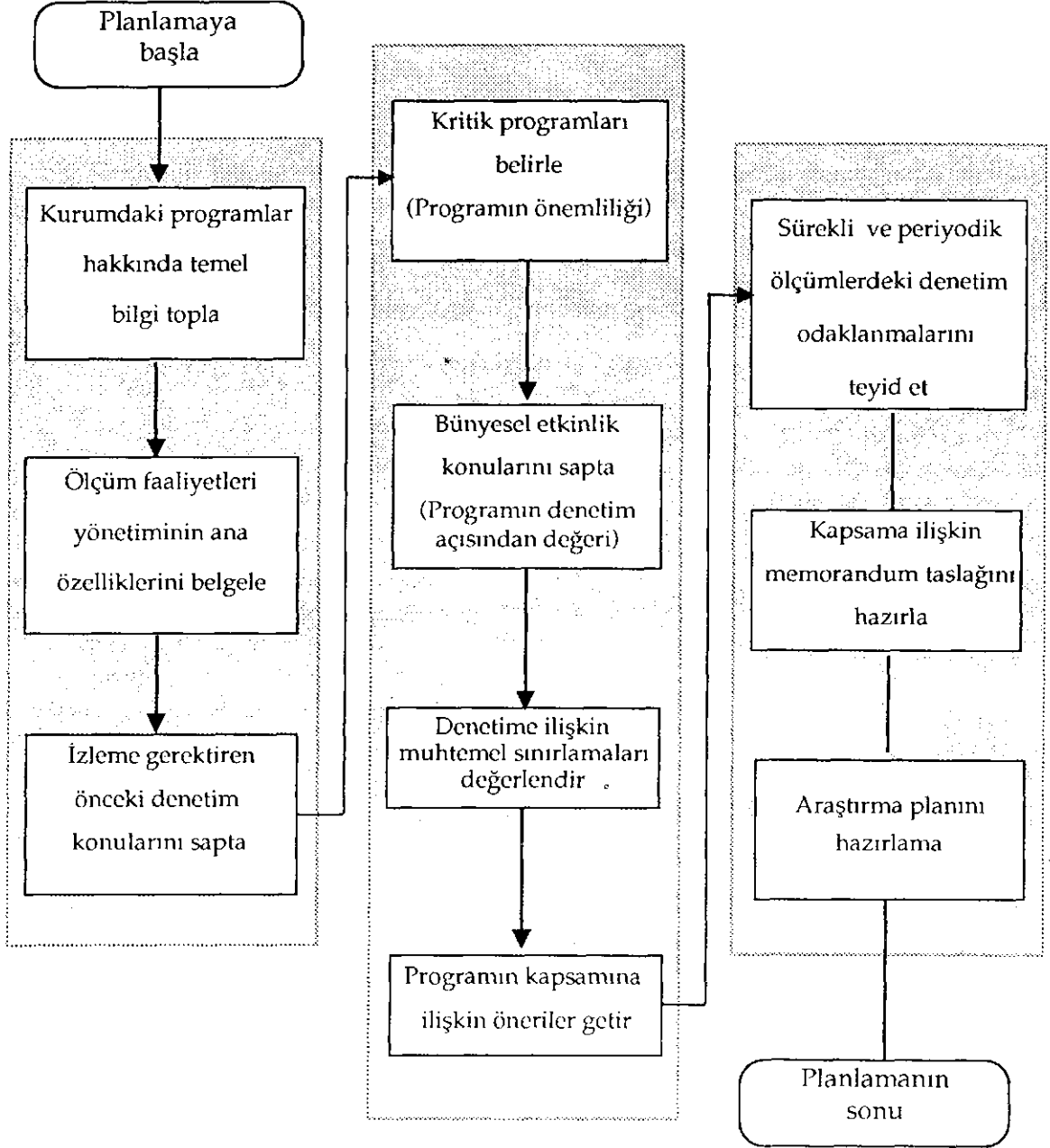
Birinci karar önemli bulgular sağlamak için kurum programlarından hangi alt grupların denetleneceğine ilişkindir. Denetim Programının kapsamına karar verilirken göz önüne alınması gereken hususlar şunlardır;

- programın önemliliği
- programın denetim açısından önemi
- denetimin uygulanabilirliği

Etkinlik ölçümünün tipini konu alan ikinci karar, denetim çalışması kapsamlı denetim bağlamında yapıldığında, kaynağına bakılmaksızın, sürekli ve periyodik etkinlik ölçümlerinden biri lehine verilir.

ETKİNLİK DENETİMİ PLANLANMA SÜRECİ

ŞEKİL 6



— Basamak 1 —

— Basamak 2 —

— Basamak 3 —

Bilgi Toplama

Analiz

Raporlama

Fakat bazı durumlarda, denetçi bütünleşik olmayan ölçümlerden (program dallarına, faaliyet birimlerine veya bölgesel ofislere ait ölçüm etkinlikleri) çok, bütünleşik ölçümlere ağırlık vermeyi isteyebilir. Böyle bir durum, kurumlar bazındaki program değerlendirme denetimlerinde, izleme yapılması istenildiğinde söz konusu olabilir. Alternatif olarak; denetçi incelenen alanda ulaşılan gelişimin kurumlar bazındaki bir resmini elde etmek için, periyodik değerlendirmelerden ziyade özellikle sürekli ölçümlere ağırlık verebilir.

Etkinlik denetimi için tavsiye edilen yaklaşım, Ayrıntılı Denetim Rehberinde* belirtilmiştir. Söz konusu prosedürlerden çok programlara ve ürünlere odaklanmıştır.

Basamak 3 : Kapsama ilişkin memorandumun hazırlanması ve araştırmanın planlanması : Planlamadaki en son aşama, tespitlerin bulunduğu yazı ile denetim kapsamına ilişkin memorandum taslağını hazırlamaktır. Bu taslak memorandum, daha sonra kurumsal denetimden sorumlu Yönetici ve danışmanla tartışılacaktır. Denetim kapsamının belirlenmesi işi bittiğinde araştırma planı oluşmuş olacaktır.

Eğer kapsama ilişkin karar, kurumsal denetimden sorumlu Yönetici tarafından verilmişse, Denetim Kapsam Memorandumuna gerek yoktur. Fakat; etkinlik denetçileri de denetim ekibinin diğer üyeleri tarafından toplanan planlama bilgilerini, denetlenen kurum hakkında genel bilgi edinmek için, tekrar gözden geçirmek isteyebilirler. Bu durumda etkinlik denetçilerinin toplayabilecekleri ek bilgiler, etkinlik denetimi açısından önemliliği saptamaya yönelik olabilir (mesela : Bu programların ölçülmesi gereken ve ölçülebilen önemli etkileri var mı?).

Planlama aşamasında, Etkinlik Denetim Birimi Yöneticisi ile yapılacak görüş alış verişi planın onaylanmasından ve araştırma planının bitirilmesinden önce gerçekleştirilmelidir.

Araştırma Aşaması

Araştırmanın amacı, kapsama dahil olup programların ölçülmesinde ve raporlanmasında kullanılan prosedürlerin ön değerlendirilmesini tamamlamak ve denetim açısından muhtemel önemi haiz konuları saptamaktır.

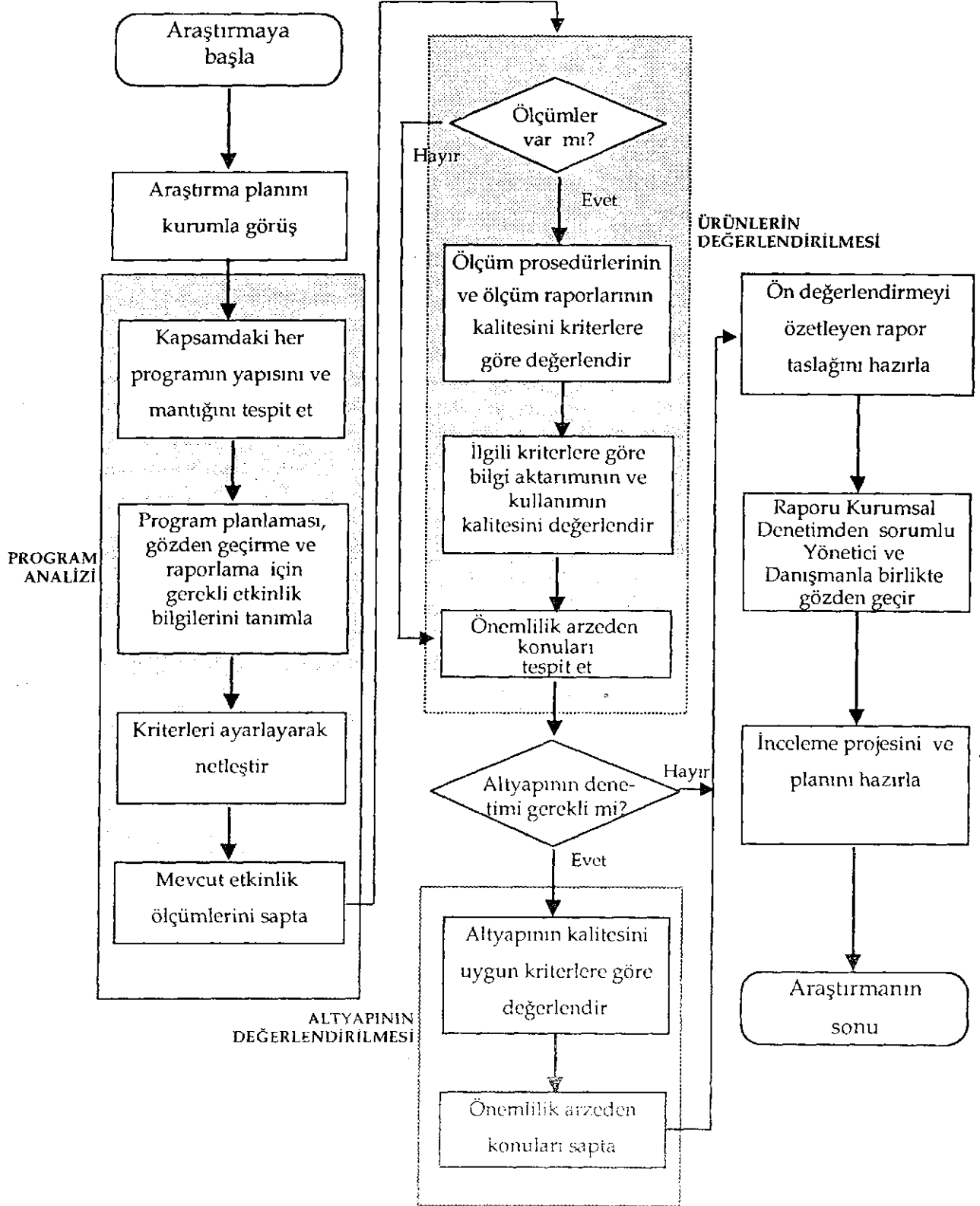
Araştırma; araştırma planının ve kurumla ilgili denetim kriterlerinin genel etkinliği inceleyen denetçi tarafından başlatılır.

Araştırma aşaması üç faaliyetten oluşur : Programlar ve programların olduğu ortamda hakkında daha ayrıntılı bilgi toplamak, önemlilik arz edebilecek konuların analizi ve raporlanması (şekil 7).

* İngilizce metinde geçen "Audit Kits" terimi türkçe Ayrıntılı Denetim Rehberi olarak çevrilmiştir. "Audit Kits" terimi Kanada Sayıştay'ı Uygulamasında denetimin belli yönlerine ilişkin ayrıntılı denetim prosedürleri, programları ve diğer araçları içermek üzere kullanılmaktadır. (Çev.Inc.Hey.Notu)

ETKİNLİK DENETİMİNDE ARAŞTIRMA AŞAMASI

ŞEKİL 7



Basamak 1 : Programın Gözden Geçirilmesi : Etkinlik ölçümü ve raporlama prosedürlerinin ne derecede yeterli olduklarının öndeğerlendirmesini yapmadan önce Denetçilerin, programın yapısını, mantığını, onu oluşturan faaliyetleri ve planlama çerçevesini kavramaları önemlidir. Aynı şekilde, bir program değerlendiricisi olarak Denetçi; programın nasıl ölçümlenmesi gerektiğini anlamak için programın sebep-sonuç ilişkisini kavramalı ve bu kavrayışını ölçümlerin ve onların raporlanmasının yeterliliğini değerlendirecek şekilde geliştirmelidir. Hem program değerlendiricisi hem de etkinlik denetçisi programın faaliyetlerinin ne olduğunu, ölçülmesi gereken birincil ve ikincil hedefleri ayırdedebilecek şekilde bilmelidirler. Bu kişiler ölçümlerin uygun ve zamanlı olduğundan emin olmak için programla ilgili olarak alınan kararları da bilmek durumundadırlar. Bu bilgi program değerlendiricilerine ölçüm için uygun tasarı geliştirmelerinde yardımcı olur. Keza bu bilgi; denetçilere, kriterlerinin spesifik program gereklerine uydurmada ve böylece mevcut şartlarda neyin akla yatkın ve uygun olacağını belirlemlerinde yardımcı olur.

Esas itibariyle, Denetçi iki soruyu cevaplamak üzere bir program analizi yapar:

- **Kurum neyi ölçümlemek zorundadır ?**

Denetçi, bu soruya programın yapısını ve mantığını inceleyerek cevap verir. Bu analiz; yetkiye ilişkin dökümanların, prosedür rehberlerinin ve yasal düzenlemelerin, programın ana faaliyetlerinin, çıktıları, hedefleri ve bunlara bağlı mantığın belirlenmesi amacıyla incelenmesini içerir. Bu denetim aşaması, yapı ve mantık modeli hazırlanmasına tekabül eder. Ancak bir mantık çerçevesi oluşturulması gibi başka teknikler de kullanılabilir. Bu çalışmanın temel çıktısı, program etkinliğinin anlaşılması için kurumun ölçmesi gerekli hedeflerin belirlenmesidir. Her ne kadar, bu hedeflerin belirlenmesi etkinlik ölçüm denetiminin yürütülmesinde önemli bir adım ise de; denetim projelerinin bir program doğrultusunda belirlendiği durumlarda denetim ekibinin başka bir elemanı tarafından zaten yapılmış olabilir. Etkinlik denetçisi, program yöneticisi ile, hedefleri ölçmede nelerin makul performans göstergeleri olduğu konusunda görüş birliği içinde olmalıdır. Bu çalışmanın bir parçası olarak, gereksiz çabaları önlemek için, denetçi; program için hazırlanmış herhangi bir değerlendirme çerçevesi, tespitler ve/veya bölüm profilleri, olup olmadığını araştırmakla işe başlamalıdır. Test sonucu olumlu olduğunda bunun ne kadarına güvenilip ne kadarının kullanılabileceğini belirlemek açısından bunlar göz önüne alınmalıdır.

- **Bilgiye kimin ihtiyacı var, neden ve ne zaman ?**

Etkinlik bilgisinin analiziyle bu soru cevaplanabilir. Bu analiz, politika belirlenmesi, program geliştirilmesi, kaynak yenilenmesi veya sonuçların raporlanması için geçmiş ve gelecek beş yıl içinde hangi noktalarda etkinlik bilgisine ihtiyaç olduğunun ve olacağının saptanması amacıyla gerekli belgelerin gözden geçirilmesini ve program yöneticileri ve diğer üst düzey yöneticilerle mülakat yapılmasını içerir.

Bu noktada, daha detaylı bir dizi denetim kriteri oluşturmak yararlı olabilir. Hangi amaçların ölçüleceğini, bu hedeflere uygun göstergeleri ve raporlama gerekliliklerinin neler olduğunu belirlemiş olmakla denetçi; etkinlik denetim kriterlerini programa ve kuruma has kriterlere dönüştürebilir. Bu hususlar denetlenen kurumla tartışılmalıdır. En son aşama, ölçümlerin yerinde olup olmadığını belirlenmesidir. Denetçi, gerekli görürse, program yöneticisine, kurum performans ve değerlendirme yöneticilerine ve diğer yöneticilere, daha önceki işte belirlenen hedeflerle ilgili ölçümlerin yer aldığı bütün raporların örneklerini elde etmek üzere başvurur.

Basamak 2 : Potansiyel önemliliği olan konuların saptanması. Araştırmada yer alan en önemli analitik görev, önemli konuların saptanmasıdır.

Süregelen ölçümlere ilişkin bütün raporlar ve periyodik değerlendirmeler kurum tarafından ayırt edilip ve bir araya getirildiğinde; denetçi, bunların etkinlik sorularına gerçekten cevap verip vermediğini saptamak üzere gözden geçirmelidir. Eğer cevap veriyorlarsa, denetçi bunların tamamıyla ne kadar yeterli olduklarını belirlemek için bir ön değerlendirme yapar. İkinci görev, ölçümlerin kalitesi, aktarımı ve kullanımı açısından uygun kriterlerle fiili durumun kıyaslanması suretiyle yapılır. Eğer hiçbir ölçüm yoksa, denetçi etkinlik yönetiminin temel kriteri ne derece yeterli kullandığını saptamak için bir ön değerlendirme yapar. Bazı ölçümler yapılmış olsa bile, denetçi ölçümlerdeki problemlerin temelindeki bir sorundan kaynaklandığından kuşkulanyorsa, bu temelin bir ön değerlendirmesini yapabilir. Bu faaliyetlerin sonucunda zayıf ve güçlü yönlerin ön tanımlaması yapılmış olacaktır.

Önemli konuların analizi sürecindeki üçüncü görev, zayıflıklar olarak tanımlanan konuların önemini değerlendirmektir. Bu değerlendirme, konuların alt temele ya da ölçümlerin kalitesine, aktarımına veya kullanımına ilişkin olduğuna bağlı olarak değişiklik göstercektir. Bu konuyla ilgili olan bazı mülahazalar Şekil 8'de özetlenmiştir.

Ancak, genel olarak, önemlilik, gözlemlenen zayıflıkların belirtileri incelenerek belirlenir. Mesela; denetçi, temel zayıflıkların belirtilerini, üretilen ölçümlerin sayısı, kalitesi, aktarımı ve kullanımı açılarından izler. Denetçi, zayıf ölçümleme prosedürlerini, çalışmanın önemli bulguları açısından veya bunların aktarımı ve kullanılıp kullanılmamaları bakımlarından değerlendirir.

Önemli konuların tespit sürecindeki dördüncü görev; yönetimden alternatif ve/veya ilave prosedürler uygulamasını beklemenin makul ve uygun olup olmadığını değerlendirmektir. Ayrıca, mülahazalar temele, ürünlere, aktarıma veya kullanıma ilişkin olup olmamasına bağlı olarak değişiklik gösterir. Bununla beraber, genellikle denetçi problemin nedenlerini ve daha iyi prosedürlerin mevcut olup olmadığını, yönetim sınırlılıklarını ve maliyetin makul olup olmadığını gözönünde bulundurur.

Birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri nedeniyle, denetçi, ürün kalitesine ilişkin konuların değerlendirilmesiyle işe başlar sonra aktarıma ve kullanıma ve nihayet ölçümleme temeline ilişkin önemli konuları inceler. Ayrıntılı Denetim Rehberi, her bir alanda denetçilere yardım etmek amacıyla, ayrı kontrol listeleri ve denetim araçlarını içerir.

Basamak 3 : Raporlama. Araştırma aşamasındaki son basamak, önemli konulara ilişkin denetçi araştırma raporunu Etkinlik Birimi Yöneticisi ve kurumsal denetimden sorumlu Yönetici ile gözden geçirilmesi ve inceleme aşamasında izlenmesi gereken hususların belirlenmesini içerir. Bu süreci kolaylaştırmak için, denetçi araştırma raporunda, belirlenen önemli konulara ilişkin inceleme projelerinin kısa bir özeti yer alır.

Bu başlangıç proje planları güçlü ve zayıf yönleri bunların etkilerini ve makul şartlarda uygulanabilecek ilâve veya alternatif prosedürleri tek tek belirtmek için gerekli kanıt türlerini belirtmelidir. Proje alanları mümkünse, gerekli kaynaklara ilişkin tahminleri de içermelidir. Araştırma aşamasında yapılan işler, etkinliğe ilişkin önemli bir konunun mevcut olmadığı durumlarda, kurumsal denetimden sorumlu Yöneticinin herhangi bir ilâve işin yapılmaması yönünde verilecek kararı destekleyecek yeterli bilgiye sahip olmasını sağlayacaktır

Etkinlik Birimi Yöneticisine, inceleme planı bitirilmeden önce danışılmalıdır.

ETKİNLİĞE İLİŞKİN ÖNEMLİ KONULARIN SAPTANMASI ŞEKİL 8

ÖRNEKLER

Muhtemel Konular	Düşünceler	
	Önemlilik	Yerinde ve Akla Uygun
<p>1. Altyapı (Temel) (Örn :) Değerlendirme bölümü ve performans ölçüm birimi yeterli kaynaklara sahip değildir.</p>	<p>- Bu zayıflık, ölçümlerin sayı veya kalitesinde ve bunların raporlanmasında ve kullanımında zayıflıklara yol açmış olabilir mi?</p> <p>- Bu zayıflığa geçmiş denetim bulgularında değinilmiş mi?</p>	<p>- Zayıflığın nedeni saptanabilir mi ?</p> <p>- Yönetimin yetkisi çerçevesinde bir çözüm söz konusu olabilir mi?</p> <p>- Katlanılan maliyete değecek bir çözüm söz konusu bir olabilir mi?</p>
<p>2. Ölçümlerin kalitesi (Örn :) - Etkinlik analizinde kullanılan temel varsayım deneysel bir temele dayanmamaktadır.</p>	<p>- Ölçüm prosedürlerindeki zayıflık, programın etkin olup olmadığına ilişkin temel bulguların sorgulanmasına yol açar mı?</p> <p>- Zayıflık aktarım ve kullanımındaki problemlerin nedeni olabilir mi?</p> <p>- Bu bulgu Hükümete veya Parlamente'ye sunulan raporda herhangi bir koşul belirtilmeksizin yer almış mıydı?</p>	<p>- Mükemmel olmak koşuluyla ek ya da alternatif prosedürler uygulanabilir mi?</p> <p>- Bunlar yönetimin yetkileri çerçevesinde uygulanabilir mi ?</p> <p>- Katlanılan maliyete değer mi ?</p>
<p>3. Aktarım ve kullanım (Örn :) - Etkinliğe ilişkin bilgiler muhtemel kullanıcılar dikkate alınarak analiz edilmediği gibi özetlenmemiştir.</p>	<p>- Etkinlik bilgisinin muhatabının bu bilginin sunulma biçimiyle ilgili endişeler var mı?</p> <p>- Bu bilgi programı geliştirme yönünde kullanılabilir mi ?</p> <p>- Bazı konuların raporlanması için açıkça talep var mıydı?</p>	<p>- Veri neden analiz edilmemiş?</p> <p>- İş yönetimin yetkisi çerçevesinde yapılmış olabilir miydi?</p>

İnceleme

İnceleme aşamasının amacı, parlamentoya rapor sunmak için incelenmek üzere seçilen önemli konuların kayıtlanması amacıyla yeterli çalışmaların yürütülmesidir.

Ele alınan konular ve kullanılan prosedürler, bir dereceye kadar, her denetime ve her denetim konusuna özgü olacaktır. Bunlar bizatihi konunun önemine kurumun niteliğine bağlı olacaktır. Fakat, genel olarak, inceleme aşaması olguların kanıtlanmasını içerir,örneğin, bir şeyin yetersiz olması, önemli olması ve yönetim tarafından daha gelişkin prosedürlerinin uygulanmasının makul ve isabetli olması. Esas itibariyle çalışma, araştırma ile yapılan değerlendirmelerin teyidini ve parlamentoya rapor sunabilmek için yeteri derecede kanıt toplanmasını kapsar.

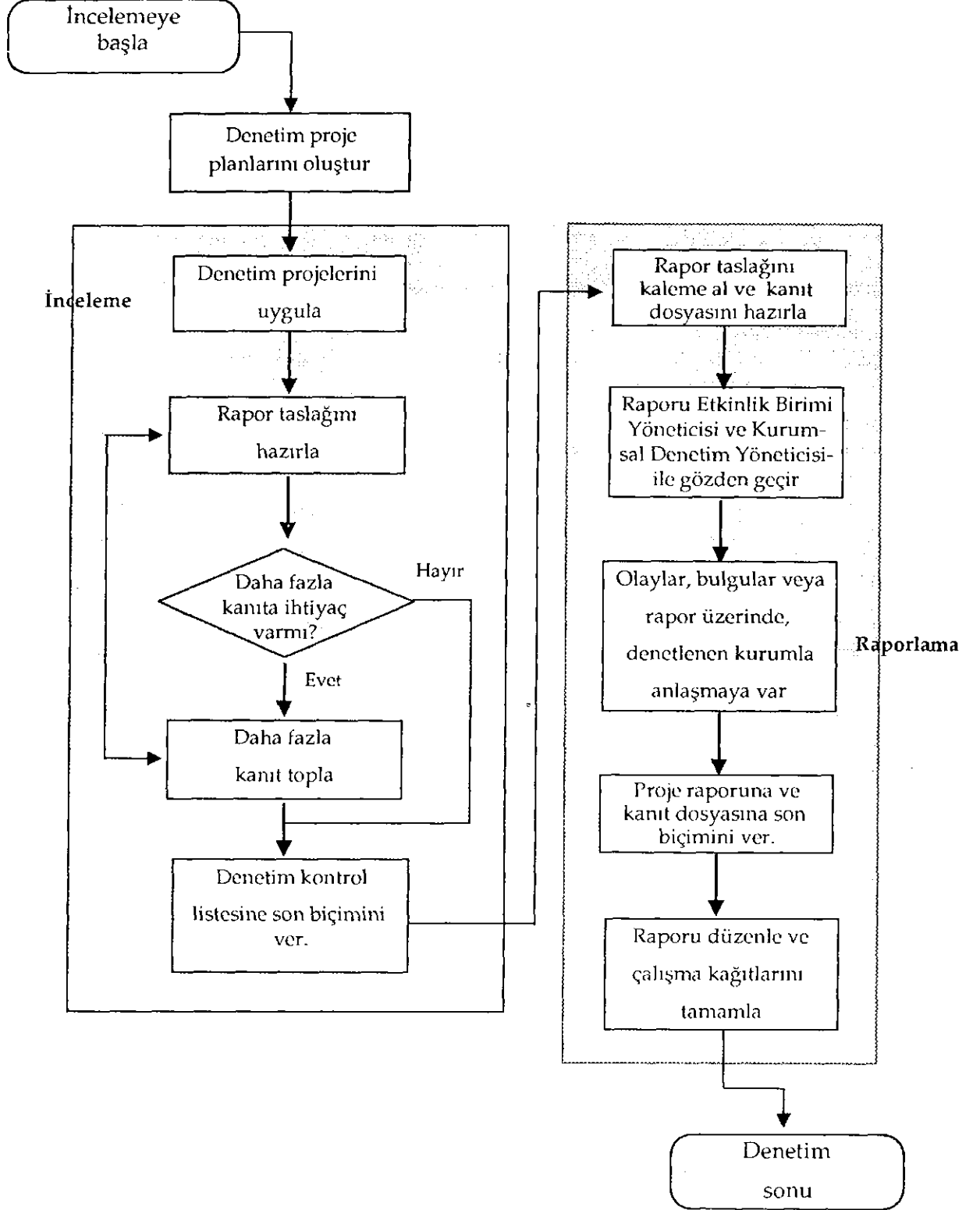
İlk basamak, ayrıntılı bir denetim planı oluşturmaktır (Şekil 9). Denetçi, incelemenin ne kadar detaylı yapılması gerektiğini belirlemelidir. Bu, konuyu oluşturabilmek için gerekli kanıtların ne kadar kolaylıkla elde edilebileceğine ve bu konuya ilişkin denetim riskinin derecesine bağlıdır. Denetçi, gerekli görülen kanıtların niteliğini veya incelemenin ne kadar ayrıntılı olacağını belirledikten sonra üstlenilecek özel görevleri ve gerekebilecek özel kaynakları saptayabilir.

Kanıtlama Derecesi. Denetim gözlemlerinin belgelendirilmesi üç olası inceleme aşamasını kapsar. Araştırma sırasında, denetçi bir ön değerlendirme yapar. Bu ön değerlendirme, genellikle kurumların uygun dökümanlarının incelenmesine dayanır. Örneğin, temel soruların gözden geçirilmesinde, denetçi; politikaları, planları, iş tanımlarını, diğer idari talimatları inceler. Ölçümlerin kalitesinin bu ön değerlendirilmesi, öncelikle raporların, elkitaplarının veya teknik dökümanların gözden geçirilmesine dayanır. Aktarım ve kullanım ile ilgili konuları araştırırken, denetçi; kısa bilgi notlarını, hareket planlarını ve raporlama dökümanlarını gözden geçirir.

İnceleme aşamasında, denetçi; parlamentoya sunabilecek yeterliliğe getirebilmek için, konuları doğrulamak ve belgelemek üzere daha ayrıntılı incelemeler yapar. Asgari olarak, bu değerlendirmeler, çalışma kağıtlarını gözden geçirmeyi içerir. Örneğin, ölçüm ve raporlamanın kalitesine ilişkin denetim konularının incelenmesinde örnek ve ana kütle listeleri, toplantı tutanakları, veri üzerinde yapılan yazım ve kayıt kontrolü, bilgi işlem kod kitapları, veri tabloları gibi çeşitli çalışma kağıdı belgeleri istenebilir. Denetim konusunun niteliği pratikte, kanıtların miktarını ve türlerini belirler.

İNCELEME ve RAPORLAMA SÜRECİ

ŞEKİL 9



Mülâkattan elde edilen veriler, inceleme aşamasında daha az kullanılır ve kullanıldıkları yerlerde esas itibariyle, kesin olmayan denetim bulgularını araştırmak ve kurum ilgililerine denetim hakkında bilgi vermeyi amaçlar. Mülâkat verileri, mülâkat yapılan kişiye imzalanmak ve teyid için gönderilmek suretiyle pekiştirilebilir.

Daha ayrıntılı bir değerlendirme; çalışma kağıdı dosyalarının incelenmesine ek olarak, ölçüm prosedürlerinin tek tek test edilmesini içerir. Örneğin, fiili ölçüm bilgilerinin kopyasının sağlanması ve bağımsız analiz yapılması. Bu tekrarlanan analizin amacı, raporlanan sonuçlarla, alternatif prosedürler kullanılarak elde edilen sonuçları karşılaştırmaktır. Etkinlik ölçüm raporlarında bulunan veri tabloları, tekrar analiz edilip karşılaştırılabilir. Bu tip bir denetim çalışması, veri analizi için kullanılan metodların yeterliliğinin yanısıra etkinlik ölçümlene raporlarının doğruluğunu ve tamlığını ortaya çıkarır. Ayrıca bu tür prosedürler veride yer alan olumsuz bulguların yeterince incelenip açıklanmadığına ilişkin kuşkular bulunduğu gereklidir.

Denetim projesinin tamamlanması üzerine, denetçi gereken kanıtların miktarını ve kalitesini tekrar gözden geçirir. Planlanandan farklı olarak, daha ayrıntılı ve geniş bir inceleme çalışması gerekebilir. Ayrıntılı Denetim Rehberi, uygun kanıt belirlemek, denetim projelerini tasarlamak ve denetim raporlarında yer alan konular üzerinde mutabakata varmak için gerekli direktif ve tavsiyeleri içerir.

Raporlama

Bu aşamada denetçi proje raporunun ilk taslağını tamamlamıştır. Raporun özel formatı kurumsal denetimden sorumlu Yönetici tarafından belirlenebilir ve denetçi, rapor yazılmadan önce herhangi bir öncelik bulunup bulunmadığını saptamalıdır.

Etkinlik denetçisi proje rapor taslağındaki bütün konuların yeterli kanıtla pekiştirildiğinden emin olursa, ön kanıt dosyası hazırlamalıdır. Bu iş yapılırken denetçi kurumsal denetimden sorumlu Yöneticiden denetlenen kurumla yürütülecek mutabakat çalışmalarının niteliği ve kapsamı konusunda rehberlik istemelidir. Görüşmede mutabakat çalışmalarına katılacak elemanların özellikleri, sürecin niteliği(sözlü, yazılı veya her ikisi de) ve faaliyetleri tamamlamak için öngörülen tarihi içermelidir. Aksi yönde talimat verilmediği ya da özellikle hassas olan durumlarda denetçiler; çalışma ilerledikçe, yönetimle bulgularının genel niteliği tartışmalıdır. Çünkü, normal olarak doğrudan ilgili yöneticilerle taslak proje raporunun önceden tartışılması beklenmektedir.

Proje raporu belli seviyedeki yöneticilerle tam olarak tartışıldıktan ve gereken durumlarda yöneticilerin görüşleri de alındıktan sonra; son proje raporu Etkinlik Birimi Yöneticisi tarafından gözden geçirilerek dağıtılmalıdır. Bu noktada, kesin kanıt dosyası tamamlanmalı, çalışma kağıdı dosyaları hazırlanmalı ve diğer kurum dosyalarıyla birleştirilmek üzere kurumsal denetimden sorumlu Yöneticiye gönderilmelidir.

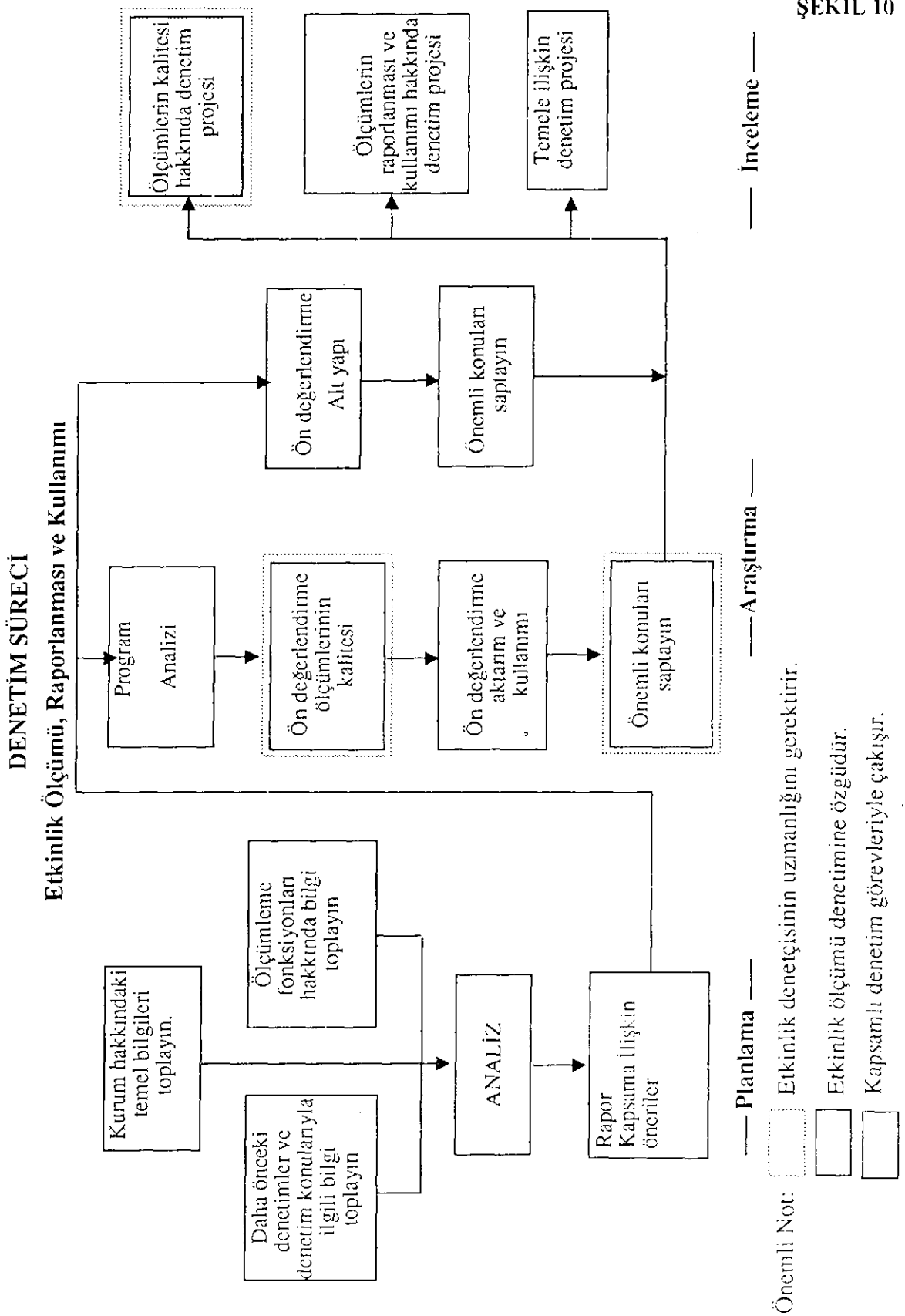
Etkinlik Birimi Yöneticisi denetim bildirim taslağını ve bölüm taslaklarını gözden geçirmelidir.

Etkinlik Unsurunun Kapsamlı Denetime Entegrasyonu

Etkinlik denetim çalışmaları, üç evreye ayrılmış olmasına rağmen, bu evrelerin kapsamlı denetim evreleriyle aynı zamanda yürütülmesinin bir gerekçesi yoktur. Örneğin, eğer kurumsal denetimden sorumlu Yönetici, kurumun kendi bilgi sisteminin yoğun bir şekilde kullanmasını isterse, etkinlik unsuruna ilişkin planlama faaliyetlerinin, kapsamlı denetimin planlama aşamasında gerçekleştirilmesi uygun olabilir. Diğer durumlarda, planlama faaliyetleri kapsamlı denetimin araştırma aşamasına kadar ele alınmayabilir.

Etkinlik denetimi için yürütülen faaliyetlerle, denetim ekibinin diğer üyeleri tarafından yapılan faaliyetlerin çakışması olasılığı vardır. Değerlendirme biriminden ziyade, programlara ilişkin ölçüm ürünlerine ağırlık vererek, etkinlik ölçümü bulgularını genel kapsamlı denetime daha uygun bir hale getirmeye çalıştık. Ancak bu yaklaşım, planlama ve araştırma aşamalarındaki bilgi toplama görevlerinin mükerrerliğini önlemek için kapsamlı denetim ekibiyle etkinlik denetçisinin koordinasyonuna daha fazla önem verilmesini gerektirir. Şekil 10 etkinlik faaliyetlerinin bir parçası olduğu bütün denetim sürecini kavramayı hedeflemektedir. Bazı basamaklarda, etkinlik denetçileri, planlama yapan denetim ekibi tarafından toplanan bilginin sadece bir alt kümesine ihtiyaç duyarlar. Diğerlerinde ise, ilave bilgi alma ihtiyacı vardır. Etkinlik denetimine özgü işler bu şekilde belirtilmiştir.

Etkinlik denetim elemanları kurumsal denetimden sorumlu Yöneticiye yardımcı olmak için araştırma metodları eğitimi gördükleri gibi doğrudan değerlendirme deneyimine sahiptirler. Şekil 10 teknik alandaki uzmanlığın gerekli görülebileceği görevleri belirtmektedir.



ŞEKİL 10

- EKLER -

**Etkinlik Ölçümü, Raporlanması ve Kullanımı
İçin Denetim Kriterleri**

**I. KURUMLAR VE KURULUŞLAR ETKİNLİĞİ ÖLÇMELİ VE RAPORLAMALIDIR.
BU PROSEDÜRLER MÜKEMMEL OLMALI VE MALİYETİNE DEĞMELİDİR.**

- 1.0. Program hedefleri ve öngörülen etkileri mümkün olduğunca açık bir şekilde belirtilmelidir.
- 2.0. Etkinlik ölçümü ve raporlanması maliyetine değmelidir.
 - 2.1. Etkinlik ölçümünü planlamak için yürütülen faaliyetler, program hedeflerini ve bunların önemli etkilerini ve makul ve uygun bir şekilde ölçülebilecek etkileri belirtmelidir.
 - 2.2. Etkinlik ölçümü planlama faaliyetleri, tam maliyetleri belirlenmiş ölçümleme seçeneklerini tespit etmelidir.
- 3.0. Etkinlik ölçümleme prosedürleri uygulanabilecek şekilde tasarlanmış olmalıdır.
 - 3.1. Etkinlik ölçümleme çalışmaları, isabetli ve makul durumlarda; program kaynakları, faaliyetleri, çıktıları ve bunların etkileri arasındaki ilişkiyi ölçebilecek yeterlikteki metodoloji prosedürlerini uygulamalıdır.
 - 3.2. Ölçümleme prosedürlerini belirleyen varsayımlar mantıklı olmalı ve açıkça belirtilmelidir.
 - 3.3. Kullanılan veri analiz prosedürleri, veri toplama prosedürleriyle uyum içinde olmalıdır.
 - 3.4. Etkinlik ölçümleme çalışmaları, uygun olan yerlerde, farklı zaman veya yerlerde belirlenen insan ve program ana kütlelerinin genelleştirilmesine dayanak oluşturacak örnek prosedürler uygulamalıdır.
- 4.0. Etkinlik ölçümleme ve raporlama prosedürleri ile toplanılan bilgi, karar verme mevkiinde bulunanlara yararlı olabilecek güvenilirlikte olmalıdır.
- 5.0. Etkinlik ölçümü raporları ve onların özetleri tam, doğru ve dengeli olmalıdır.
 - 5.1. Raporlar önemli bir mantık ya da gerçeklik hatası içermemelidir.
 - 5.2. Raporlar bulguların güvenilirlik derecesine ilişkin görüş içermelidir.

Etkinlik Ölçümünün Denetimi, Raporlanması ve Kullanımı

- 5.3. Bütün bulgular olumlu veya olumsuz olsun, rapora alınmalıdır.
 - 5.4. Etkinlik ölçümleme raporları olabildiğince açık ve kısa olmalıdır.
 - 5.5. Etkinlik ölçüm raporları tam olmalıdır.
- 6.0. Program etkinlik ölçümleri ve raporları yeterli belgelerle desteklenmelidir.
- 6.1. Çalışma kağıdı dosyaları kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır.
 - 6.2. Etkinlik ölçümünün ve raporlanmasının planlanmasına yönelik faaliyetler belgelenmelidir.
 - 6.3. Etkinlik ölçümü, toplanan bilginin ard arda analizini mümkün kılacak şekilde yeterli belgelerle desteklenmelidir.

II. PROGRAM ETKİNLİK ÖLÇÜMLERİNİN SONUÇLARI, PROGRAM HAKKINDA KARAR VERİLİRKEN GÖZÖNÜNDE BULUNDURULMALIDIR.

- 1.0. Program etkinlik ölçümleri karar verecek kişilere yararlı olacak bir formatta sunulmalıdır.
 - 1.1. Performans ölçümleri analiz edilmeli ve bilgiler kullananlar için özetlenmelidir.
 - 1.2. Performans bilgilerinin özetleri kolay anlaşılabilir ve belli değişikliklerin, eğilimlerin veya sapmaların kolaylıkla izlenmesine müsait bir formatta olmalıdır.
 - 1.3. Performans bilgilerine ilişkin güvenilirlik dereceleri belirtilmelidir.
- 2.0. Program etkinlik ölçümleme raporları ilgili kurum ve kuruluşlarda karar verecek durumdaki insanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli ve zamanında hazırlanmalıdır.
 - 2.1. Program etkinlik ölçümlerini talep edenler, program kararlarında değerlendirecek, planlama raporları ve çalışmaların kopyalarını zamanında elde etmelidirler.
 - 2.2. Etkinlik ölçümlerine göre yapılan tavsiyeler hakkında ölçümü talep edenlerce verilen kararların uygulama planları zamanında hazırlanmalıdır.
 - 2.3. Etkinlik ölçümleme raporları, Bakanların kararlarını verirken değerlendirme yapabilecekleri şekilde hazır olmalıdır.
- 3.0. Her kurum ve kuruluş mümkün olduğunca, program etkinlik ölçümlerinin sonuçlarını, kurum dışındaki yetkililere raporlanmalıdır.
 - 3.1. Bulguların özetleri ve etkinlik ölçüm planlama raporları ve çalışmaları sonucunda yürütülecek faaliyetler, planın özüne ilişkin politikalara uygunsa, stratejik planlar içinde yer almalıdır.
 - 3.2. Etkinlik ölçüm bulguları, sonuç bildirimlerine uygunsa, faaliyet planlarında yer almalıdır.
 - 3.3. Etkinlik ölçüm bilgileri parlamentonun kullanımına sunulmalıdır.

III. KURUM VE KURULUŞLAR, PROGRAM ETKİNLİĞİNİ SÜREKLİ VE/VEYA PERİYODİK BİR ŞEKİLDE ÖLÇMEK İÇİN KURUMSAL KAPASİTEYE VE YÖNETİM UYGULAMALARINA SAHİP OLMALIDIR.

- 1.0. Kurum ve kuruluşlar, programın etkinlik ölçümünü planlamak, yürütmek ve raporlamak için, kurumsal kapasiteye sahip olmalıdır.
 - 1.1. Kurum içinde, program etkinliğini ölçmede kullanılacak bir yetki oluşturulmalı ve kurum başkanı tarafından onaylanmalıdır.
 - 1.2. Programın etkinliğinin ölçümünden sorumlu birimler için uygun kaynaklar tahsis edilmelidir.
- 2.0. Kurum ve kuruluşlar, programlarının etkinliğinin sistematik ve kapsamlı bir şekilde ölçümünü ve raporlanmasını sağlayacak yeterli prosedürlere sahip olmalıdır.
 - 2.1. Etkinlik ölçüm faaliyetlerinin planlanması amaçları için, kurumsal faaliyetler, etkinlik ölçümüne olanak sağlamak üzere, ayrı ayrı program türleri şeklinde gruplandırılmalıdır.
 - 2.2. Kurum ve kuruluşlar, programın etkinliğinin ölçümü için planlar hazırlamalıdır.
 - 2.3. Etkinlik ölçüm planları, sistematik gözden geçirme tabii tutulacak ve gerekli görüldüğü zaman yeniden ele alınacaktır.
- 3.0. Program etkinlik ölçümleri; kurum veya kuruluşla tam olarak bütünleşmeli, hükümet ve parlamentonun raporlamaya ilişkin beklentilerine cevap vermelidir.
 - 3.1. Program etkinlik ölçüm fonksiyonu yöneticisi veya yöneticilerinin, karar verme durumundakilerin bilgilenme ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini sağlamak amacıyla prosedürler geliştirilmelidir.
 - 3.2. Program etkinlik ölçüm faaliyetlerinin program yönetimiyle uyumu sağlayacak prosedürler oluşturulmalıdır.
 - 3.3 Programın etkinlik ölçümü faaliyetlerinin tarafsızlığını sağlayan prosedürler oluşturulmalıdır.

- 3.4. İş planlarının, özellikle genel ilgi alanlarına ilişkin kapsamın ve zamanlamasının geliştirilmesi için etkinlik ölçümü fonksiyonu ile planlama, sorumluluk ve bilgi fonksiyonları arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- 3.5. Tamamlanmış ve onaylanmış raporların kopyaları veya özetleri uygun olan hallerde kurum içinde veya dışındaki ilgililere dağıtılmalıdır.
- 4.0. Kurum ve kuruluşlar, program etkinliğinin ölçümünün ve raporlanmasının, tutumluluk, verimlilik ve etkinlik gözönüne alınarak yapıldığından emin olmalıdır.
 - 4.1. Program etkinliğini ölçmek için yapılan çabalar mükerrer olmamalıdır.
 - 4.2. Program etkinlik ölçümünden sorumlu olan kişiler, kullanılan zaman ve kaynakları hem genel hem de her proje bazında hesabını tutmalıdır.
 - 4.3. Bütün bilgi toplama prosedürleri, bu konudaki yönetmelikte öngörüldüğü üzere Kanada Federal İstatistik Kurumu Personeli tarafından gözden geçirilmelidir.
 - 4.4. Program Etkinliği Ölçümleri için sözleşme bağlanırken Hazine Kurulu ve Tedarik ve Hizmet Dairesince oluşturulan düzenlemelere ve prosedürlere uygun davranmalıdır.
 - 4.5. Yöneticiler, bütün personelin belli projelerdeki performansını proje için belirlenen görev çerçevesi ve kişinin pozisyonuna uygun görev tanımlasına göre değerlendirmelidir.
 - 4.6. Yöneticiler, talepte bulunanlara sağlanan ölçüm bilgisinin faydasını periyodik bir şekilde değerlendirecek prosedürlere sahip olmalıdırlar.